ALFAMA CURSOS

alfamacursos.com.br

Alfama Cursos

Antônio Garcez
Fábio Garcez
Diretores Geral

Antônio Álvaro de Carvalho
Diretor Acadêmico

MATERIAL DIDÁTICO

Produção Técnica e Acadêmica

Marcela Menezes Flores
Coordenadora Geral

Patrícia Queiroz de Meneses
Coordenadora Pedagógica

José Alves Correia Neto
Renata Jacomo Viana
Autoria

Gabriella Caroline Teles Silva
Sabina Regina Conceição Santos
Revisão Textual

Rafael Rezende de Farias
Editoração

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 9.610 de 19/02/98.
É proibida a reprodução total ou parcial, por quaisquer meios, sem autorização prévia, por escrito, da ALFAMA CURSOS.

alfamacursos.com.br

Organização de Empresas

Apresentação do Curso

Todo profissional precisa conhecer o terreno em que está pisando e, para isso é essencial o conhecimento da organização em que trabalha, não apenas da parte técnica (partes inerentes ao seu conhecimento de "como saber fazer"), mas também se faz necessário ter o conhecimento teórico daquilo que o cerca.

Aqui venho convidá-lo a adquirir novos conhecimentos acerca da organização empresarial, empreendedorismo e outros temas que com certeza vão agregar ao seu conhecimento.

Apresentação do Professor

RICARDO ADRIÃO é professor com formação em Recursos Humanos. Desenvolve atividade profissional na área de Comunicação Corporativa em uma grande rede de varejo. Já lecionou em outros cursos técnicos as disciplinas Qualidade no Trabalho, Comunicação Empresarial, Liderança, Setor de Pessoal e outros. Ministra palestras motivacionais para alunos de diversos cursos e, jovens que irão prestar vestibular. Está na área da Educação há mais de dez anos, e na Educação a Distância já lecionou na Alfama o curso de Chefia e Liderança.

Componente Curricular

EMENTA

Empreendedorismo; Produção e Controle; A Organização dos Pontos Críticos da Empresa; A Organização da Produção; Interagindo Organização Industrial e Administrativa; O Custo; O Relatório Mensal; Processo de Motivação, Treinamentos e Incentivos; Planejando a Expansão; A Produtividade na Empresa; Controle de Qualidade na Empresa; Noções de contabilidade.

COMPETÊNCIAS

- Compreender os processos de negócios.
- Demonstrar capacidade empreendedora.
- Reconhecer ideias novas e criativas com possibilidades potenciais para geração de recursos e bens, buscando adequá-las à realidade socioeconômica da conjuntura.
- Coletar e analisar dados conjunturais de mercado, garantindo a realimentação do processo de gestão do mesmo, alinhando e reconfigurando decisões que resultem por otimizar recursos e melhorar os índices de custo-benefício e de retorno financeiro desses planos.
- Interpretar dados conjunturais de mercado, aplicando os resultados dessa reflexão a planos de negócios sob sua responsabilidade.
- Sensibilizar e convencer a equipe de trabalho, a assumir o negócio planejado como se o tivessem idealizado, garantindo o reconhecimento daqueles que somam para o sucesso do mesmo.

HABILIDADES

- Avaliar o negócio de forma sistêmica, identificando os fatores que somam para o sucesso, procurando fortalecê-lo.
- Dinamizar o processo de gestão de negócio, agregando novas estratégias e avaliando resultados alcançados.
- Criar novos processos de controle e administração do negocio, buscando alinhá-lo ao sonho de empreendimento modelo e rentável.
- Analisar os fatores que impedem o sucesso, buscando minimizá-los e se possível eliminá-los, aliciando toda e qualquer ajuda e suporte que possa somar para o alcance do sucesso do empreendimento.

PÚBLICO-ALVO

Alunos oriundos do Ensino Médio e universitários que queiram complementar sua formação profissional.

Índice

1 - EMPREENDEDORISMO 11
1.1 – O PERFIL DO EMPREENDEDOR 11
1.2 – DECISÕES 12
1.3 – CARACTERÍSTICAS 13
1.3.1 - ABRIR A PRIMEIRA EMPRESA É COMO GANHAR ASAS! 13
1.3.2 - AS COISAS PODEM FICAR MELHORES. 14
1.3.3 - A ARTE DE VER MAIS LONGE E EVOLUIR COM ERROS. 14
1.3.4 - EMPREENDEDORES ADORAM NÃO COMO RESPOSTA. 14
1.4 - GLOSSÁRIO 14
1.5 - EXERCÍCIOS PROPOSTOS 15
2 - PRODUÇÃO E CONTROLE 16
2.1 – INTRODUÇÃO 16
2.2 – ENTRADA – TRANSFORMAÇÃO – SAÍDA 17
2.3 – PROTEÇÃO DA PRODUÇÃO 17
2.4 – TIPOS DE OPERAÇÕES DE PRODUÇÃO 18
2.5 – CONTROLE DA PRODUÇÃO 18
2.6 - GLOSSÁRIO 19
2.7 - EXERCÍCIOS PROPOSTOS 20
3 - A ORGANIZAÇÃO DOS PONTOS CRÍTICOS DA EMPRESA 21
3.1 – PONTOS CRÍTICOS NAS EMPRESAS 21
3.2 – COMO LIDAR COM OS CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES 21
3.3 – ALINHAMENTO DOS NEGÓCIOS 22
3.4 - GLOSSÁRIO 22
3.5 - EXERCÍCIOS PROPOSTOS 23
4 - ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO 24
4.1 – O QUE É PRODUÇÃO? 24
4.2 – PRODUÇÃO ORIENTADA POR PROCESSOS 24
4.3 – ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO 25
4.4 - GLOSSÁRIO 26
4.5 – EXERCÍCIOS PROPOSTOS 27
5 - INTERAÇÃO INDUSTRIAL E ADMINISTRATIVA 28
5.1 – O QUE É COMUNICAÇÃO INTERNA? 28
5.2 – A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA ORGANIZAÇÃO 29
5.3 – GLOSSÁRIO 29
5.4 EXERCÍCIOS PROPOSTOS 30
6 - CUSTO E RELATÓRIO MENSAL 31
6.1 – INTRODUÇÃO 31
6.2.1 – DISTRIBUIÇÃO DOS CUSTOS COMUNS ENTRE PRODUTOS E SERVIÇOS ... 31
6.2.2 – VOLUME DE PRODUÇÃO PARA CÁLCULO DO CUSTO UNITÁRIO 31
6.2.3 – TRIBUTAÇÃO 32
6.2.4 – TRATAMENTO DOS CUSTOS VARIÁVEIS NÃO PADRONIZADOS 32
6.2.5 – INCLUSÃO DE TODOS OS CUSTOS DE OPORTUNIDADE 32
6.3 – OBTENDO BONS RELATÓRIOS 32
6.4 - GLOSSÁRIO 33
6.6 - EXERCÍCIOS PROPOSTOS 34
7 - PROCESSO DE MOTIVAÇÃO, TREINAMENTO E INCENTIVOS 35
7.1 – O QUE É MOTIVAÇÃO? 35
7.2 – TREINAMENTO 36
7.3 – INVESTIR NA QUALIDADE DE VIDA DO FUNCIONÁRIO AUMENTA A PRODUTIVIDADE DA EMPRESA 37
7.4 – OS BENEFÍCIOS DA MOTIVAÇÃO PARA OS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA 38
7.5 - GLOSSÁRIO 39
7.6 - EXERCÍCIOS PROPOSTOS 40
8 - PLANEJANDO A EXPANSÃO 41
8.1 – PLANEJANDO O CRESCIMENTO 41

8.2 – PROMOVENDO A EXPANSÃO DO NEGÓCIO 41
8.3 - GLOSSÁRIO 42
8.4 - EXERCÍCIOS PROPOSTOS 43
9 - A PRODUTIVIDADE DA EMPRESA 44
9.1 – PRODUTIVIDADE 44
9. 2 – CONSEGUINDO MELHOR PRODUTIVIDADE 44
9.3 – ESTRATÉGIA DA QUALIDADE / ESTRATÉGIA DA PRODUTIVIDADE 45
9.4 – SOBREVIVÊNCIA DA EMPRESA PELA PRODUTIVIDADE 45
9.6 - EXERCÍCIOS PROPOSTOS 46
9.5 - GLOSSÁRIO 47
10 - CONTROLE DE QUALIDADE NA EMPRESA 48
10.1 – GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL 48
10.2 – OS PRINCÍPIOS BÁSICOS DA QUALIDADE TOTAL 49
10.3 – A FILOSOFIA DA QUALIDADE TOTAL 49
10.3.1 – A FILOSOFIA TQC 49
10.3.2 – ORIENTAÇÃO PELO CLIENTE 49
10.3.3 – QUALIDADE EM PRIMEIRO LUGAR 49
10.3.4 – AÇÃO ORIENTADA POR PRIORIDADES 50
10.3.5 – AÇÃO ORIENTADA POR FATOS E DADOS 50
10.3.6 – CONTROLE DE PROCESSOS 50
10.3.7 – PRÓXIMO PROCESSO É O SEU CLIENTE 51
10.3.8 – COMPROMETIMENTO DA ALTA DIREÇÃO 51
10.4 - GLOSSÁRIO 52
10.5 - EXERCÍCIOS PROPOSTOS 53
11 - NOÇÕES DE CONTABILIDADE 54
11.1 - CONCEITOS 54
11.2 - CONDIÇÕES 54
11.3 – O REGIME DE COMPETÊNCIA CONTÁBIL 55
11.4 - GLOSSÁRIO 55
11.5 - EXERCÍCIOS PROPOSTOS 56
12 - NOÇÕES DE ARQUIVAMENTO 57
12. 1 – CONCEITOS 57
12.1.1 – O QUE É ARQUIVO? 57
12.1.2 – TIPOS DE ARQUIVOS 57
12.1.3 – NATUREZA DOS DOCUMENTOS 57
12.1.4 – IDADE DOS ARQUIVOS 58
12.2 – ROTEIRO PARA SE ORGANIZAR ARQUIVOS CORRENTES E INTERMEDIÁRIOS 58
12.2.1 – ESTRUTURA BÁSICA NECESSÁRIA 59
12.2.2 – RECURSOS HUMANOS 59
12.2.3 - INSTALAÇÕES 59
12.2.4 – RECURSOS MATERIAIS 59
12.3 - GLOSSÁRIO 60
12.5 - EXERCÍCIOS PROPOSTOS 61
13 - CONCEITOS DE ADMINISTRAÇÃO 62
13.1 – O QUE É ADMINISTRAR? 62
13.2 - PROCESSOS DA ADMINISTRAÇÃO 62
13.2.1 - EFICIÊNCIA 62
13.2.2 - EFICÁCIA 62
13.2.3 - PLANEJAR 63
13.2.4 - ORGANIZAR 63
13.2.5 - LIDERAR 63
13.2.6 - CONTROLAR 64
13.3 - GLOSSÁRIO 64
13.4 – EXERCÍCIOS PROPOSTOS 65
14 - PLANEJAMENTO 66
14.1 – VANTAGENS DE UM PLANEJAMENTO EFICAZ 66
14.2 - POR QUE PLANEJAR? 66
14.3 - FATORES QUE COMPÕEM UM PLANEJAMENTO EFICAZ 66

14.3.1 - QUEM? 66
14.3.2 - POR QUE? 67
14.3.3 - QUANDO? 67
14.3.4 - ONDE? 67
14.3.5 - COMO? 67
14.3.6 - QUANTO? 67
14.4 - PLANO DE AÇÃO 67
14.5 - GLOSSÁRIO 68
14.6 - EXERCÍCIOS PROPOSTOS 69
15 - LIDERANÇA 70
15.1 – CONCEITOS 70
15.2 – QUAL A DIFERENÇA ENTRE CHEFIAR E LIDERAR? 70
15.3 - CARACTERÍSTICAS ESSENCIAIS PARA COMANDAR UMA EQUIPE COM QUALIDADE 70
15.4 - AUTORITARISMO E A INFLEXIBILIDADE 70
15.5 - FALTA DE SINTONIA ENTRE GESTORES E SUBORDINADOS 71
15.6 - GLOSSÁRIO 71
15.7 - EXERCÍCIOS PROPOSTOS 72
16 - A IMPORTÂNCIA DA SEGURANÇA NO TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES 73
16.1 – INTRODUÇÃO 73
16.2 - RELAÇÃO ENTRE TRABALHO E A SAÚDE/DOENÇA 73
16.3 - CONCLUSÃO 74
16.4 - GLOSSÁRIO 75
16.5 - EXERCÍCIOS PROPOSTOS 76
17 - GERENCIAMENTO DO TEMPO 77
17.1 – POR QUE ADMINISTRAR O TEMPO? 77
17.2 - ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO E PRODUTIVIDADE 77
17.3 - EMPECILHOS À ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO 78
17.3.1 - EXCESSO DE TAREFAS 78
17.3.2 - EXCESSO DE PAPÉIS 78
17.3.3 - EXCESSO DE INTERRUPÇÕES 79
17.3.4 - EXCESSO DE TELEFONEMAS 79
17.3.5 - EXCESSO DE REUNIÕES 79
17.3.6 - TENDÊNCIA À PROCRASTINAÇÃO 79
17.4 - FERRAMENTAS DE ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO 80
17.4.1 - PARA O EXCESSO DE TAREFAS 80
17.4.2 - PRIORIZAÇÃO 80
17.4.3 - DELEGAÇÃO DE TAREFAS E FOLLOW-UP 82
17.4.4 - ELIMINAÇÃO DE TAREFAS 82
17.4.5 - PARA A TENDÊNCIA À PROCRASTINAÇÃO 82
17.5 - GLOSSÁRIO 83
17.6 - EXERCÍCIOS PROPOSTOS 84
18 - NOÇÕES DE DIREITO TRABALHISTA 85
18.1 – INTRODUÇÃO 86
18.2 – ATESTADO DE SAÚDE OCUPACIONAL (ASO) 86
18.3 - CARTEIRA PROFISSIONAL 86
18.4 - CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABALHO 87
18.4.1 - CONTRATOS DE TRABALHO 87
18.4.2 - CONTRATO A PRAZO INDETERMINADO 87
18.4.3 - CONTRATO A PRAZO DETERMINADO 87
18.5 – VALE-TRANSPORTE 87
18.5.1 - UTILIZAÇÃO 88
18.5.2 - BENEFICIÁRIOS 88
18.5.3 - EMPREGADOR - DESOBRIGAÇÃO 88
18.5.4 - NÃO COBERTURA DE TODO TRAJETO 88
18.5.5 - REQUISITOS PARA EXERCÍCIO DO DIREITO DE RECEBER 88
18.5.6 - CUSTEIO 88
18.6 - JORNADA DE TRABALHO 88

18.7 - FALTAS E ATRASOS 91
18.8 - GLOSSÁRIO 92
18.9 – EXERCÍCIOS PROPOSTOS 93
19 - AUTORIDADE E RESPONSABILIDADE 94
19.1 - VISÃO GERAL 94
19.2 – PRINCÍPIOS E A RESPONSABILIDADE E AUTORIDADE 94
19.3 - GLOSSÁRIO 95
19.4 – EXERCÍCIOS PROPOSTOS 96
20 - RECRUTAMENTO E SELEÇÃO 97
20.1 – A IMPORTÂNCIA DE UM RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS EFICAZ 97
20.2 – CUIDADOS NA HORA DA CONTRATAÇÃO 97
20.3 – DESPERDÍCIO DE TEMPO 98
20.4 - RECRUTAMENTO 98
20.5 - SELEÇÃO 99
20.6 – TÉCNICAS DE ENTREVISTA 100
20.7 - AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA 101
20.8 - GLOSSÁRIO 101
20.9 – EXECÍCIOS PROPOSTOS 102
21 - ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS CORPORATIVOS 103
21.1 – INTRODUÇÃO 103
21.2 – EXERCÍCIOS PROPOSTOS 107
22 - A IMPORTÂNCIA DO MARKETING PARA AS ORGANIZAÇÕES 108
22.1 – O QUE É MARKETING? 108
22.2 - OS 4 PS 109
22.3 - FÓRMULAS PARA SE CONSTRUIR UM PLANO DE MARKETING 109
22.4 - GLOSSÁRIO 110
22.5 – EXERCÍCIOS PROPOSTOS 111
23 - DEPARTAMENTALIZAÇÃO 112
23.1 – ORIGENS DA DEPARTAMENTALIZAÇÃO 112
23.2 - CONCEITO 112
23.3 - OBJETIVOS 112
23.4 - TIPOS, VANTAGENS E DESVANTAGENS 113
23.5 - ORGANOGRAMAS 113
23.6 - GLOSSÁRIO 114
23.7 – EXERCÍCIOS PROPOSTOS 115
24 - SISTEMAS DE INFORMÁTICA NAS ORGANIZAÇÕES 116
24.1 – A EVOLUÇÃO DO T.I. NAS ORGANIZAÇÕES 116
24.2 – A EVOLUÇÃO DO T.I. NAS ORGANIZAÇÕES 116
24.3 - GLOSSÁRIO 117
24.4 – EXERCÍCIOS PROPOSTOS 118
RESPOSTAS DOS EXERCÍCIOS PROPOSTOS 119
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 126

1 - EMPREENDEDORISMO

O objetivo deste capítulo é falar sobre a necessidade de que o profissinal compreenda o sentido do empreendedorismo para assim compreender como nascem as empresas.

1.1 – O PERFIL DO EMPREENDEDOR

Empreendedor é o termo utilizado para qualificar, ou especificar, principalmente, aquele indivíduo que detém uma forma especial, inovadora, de se dedicar às atividades de organização, administração, execução; principalmente na geração de riquezas, na transformação de conhecimentos e bens em novos produtos – mercadorias ou serviços; gerando um novo método com o seu próprio conhecimento. É o profissional inovador que modifica, com sua forma de agir, qualquer área do conhecimento humano. Também é utilizado – no cenário econômico – para designar o fundador de uma empresa ou entidade, aquele que constrói tudo a duras custas, criando o que ainda não existia.

Os estudos na área do empreendedorismo mostram que as características do empreeendedor ou do espírito empreendedor, da indústria ou da instituição, não é um traço de personalidade. Para Meredith, Nelson e Nech (apud UFSC/LED 2000 p. 51):

> Empreendedores são pessoas que têm a habilidade de ver e avaliar oportunidades de negócios; prover recursos necessários para pô-los em vantagens; e iniciar ação apropriada para assegurar o sucesso. São orientadas para a ação, altamente motivados; assumem riscos para atingirem seus objetivos.

Hoje, fala-se do "Capital Intelectual" que nada mais é do que: conhecimento, experiência, especialização. Ferramentas ou estratégias utilizadas para se ter sucesso e ser competitivo. A mão de obra passa a ser cabeça de obra. É o conhecimento e a capacidade gerando novas ideias. O foco está nas pessoas. Assim, o perfil do profissional de sucesso que lidera suas concepções e suas atitudes está em pessoas que conseguem harmonizar esforços individuais ou coletivos e que criam algo novo e criativo.

Segundo Leite (2000), nas qualidades pessoais de um empreendedor, entre muitas, destacam-se:

a) iniciativa;
b) visão;
c) coragem;
d) firmeza;
e) decisão;
f) atitude de respeito humano;
g) capacidade de organização e direção.

Traçar metas, atualizar conhecimentos, ser inteligente do ponto de vista emocional, conhecer teorias de administração, de qualidade e gestão são mudanças decorrentes da globalização e da revolução da informação. O empreendedor deve focalizar o aprendizado nos quatro pilares da educação: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser, e com isso, ser capaz de tomar a decisão certa frente à concorrência existente. Novas habilidades vêm sendo exigidas dos profissionais para poderem enfrentar a globalização com responsabilidade, competência e autonomia.

Buscam-se profissionais que desenvolveram novas habilidades e competências, com coragem de arriscar-se e de aceitar novos valores, descobrindo e transpondo seus limites. O futuro é cheio de incertezas, por isso, é preciso refletir sobre: habilidades pessoais e

profissionais; criatividade; memória; comunicação; como enfrentar este século. Diferenciar-se dos demais, revalidar seu diploma pessoal e profissional, rever convicções, incorporar outros princípios, mudar paradigmas, sobrepor ideias antigas às novas verdades, este é o perfil do profissional que, trocando informações, dados e conhecimentos, poderá fazer parte do cenário das organizações que aprendem das organizações do futuro. São mudanças socioculturais e tecnológicas que fazem repensar hábitos e atitudes frente às novas exigências do mercado.

Conquista-se a autonomia profissional quando se é perseverante, determinado, aprendiz, flexível e quando se tem:

- Positividade.
- Organização.
- Criatividade.
- Inovação.
- Foco.

Essas qualidades ajudam a vencer a competitividade dos tempos modernos. Pela experiência pode-se afirmar que a maioria das pessoas, se estimuladas, podem desenvolver habilidades empreendedoras. Ouve-se e fala-se que o empreendedor precisa ter visão. Visão pessoal. Uma visão que vem de dentro. A maioria das pessoas tem pouca noção da verdadeira visão, dos níveis de significado. Metas e objetivos não são visão. Ser visionário é imaginar cenários futuros, utilizando-se de imagens mentais. Ter visão é perceber possibilidades dentro do que parece ser impossível. É ser alguém que anda, caminha ou viaja para inspirar pensamentos inovadores.

Esse enfoque se volta à disposição de assumir riscos e nem todas as pessoas têm esta mesma disposição. Não foi feito para ser empreendedor quem precisa de uma vida regrada, horários certos, salário garantido no fim do mês. O empreendedor assume riscos e seu sucesso está na "capacidade de conviver com eles e sobreviver a eles" (Degen, 1989, p.11). Gerber (2004) apresenta algumas diferenças dos três personagens que correspondem a papéis organizacionais, quais sejam:

a) O Empreendedor, que transforma a situação mais trivial em uma oportunidade excepcional, é visionário, sonhador; o fogo que alimenta o futuro; vive no futuro, nunca no passado e raramente no presente; nos negócios é o inovador, o grande estrategista, o criador de novos métodos para penetrar nos novos mercados.

b) O Administrador, que é pragmático, vive no passado, almeja ordem, cria esquemas extremamente organizados para tudo.

c) O Técnico, que é o executor, adora consertar coisas, vive no presente, fica satisfeito no controle do fluxo de trabalho e é um individualista determinado.

É importante destacar no pensamento de Gerber (2004) o fato dos três personagens estarem em eterno conflito, sendo que ao menor descuido o técnico toma conta, matando o visionário, o sonhador, o personagem criativo que está sempre lidando com o desconhecido. Os riscos fazem parte de qualquer atividade, sendo necessário aprender a administrá-los, pois eles são um dos fatores mais importantes que inibem o surgimento de novos empreendedores. Um outro fator inibidor é o "capital social" que são valores e ideias que sublimemente nos foram incutidos por nossos pais, professores, amigos e outros que influenciaram na nossa formação intelectual e que, inconscientemente, orientam nossas vidas.

1.2 – DECISÕES

Decisões tomadas no cotidiano são inúmeras. Os processos de decisão nem sempre são simples, objetivos e eficientes como deveriam ser, pois se a intuição está de um lado; a

análise racional está do outro.

Descrevem-se aqui os oito estilos de decisão, relatados por Cohen (2001):

- **Intuitivo:** tenta projetar o futuro, com perspectiva ao médio e do longo prazo, imaginando o impacto dessa ação.
- **O planejador:** situa-se onde está e para onde se deseja ir, com planejamento e tendo um processo de acompanhamento, adequando à realidade sempre que for necessário.
- **O perspicaz:** diz que além da percepção é necessário conhecimento.
- **O objetivo:** sabe qual o problema a ser resolvido.
- **O cobrador:** tem certeza das informações, vê a importância de medir e corrigir quando o resultado não foi o decidido.
- **A mão na massa:** envolve-se pessoal e diretamente, acredita em grupos para estudos multidisciplinares.
- **O meticuloso:** junta opiniões de amigos, especialistas, funcionários, tentando se convencer da solução a encontrar.
- **O estrategista:** decide cumprir sua estratégia de crescimento, tendo percepção do que resolver. Diagnostica o problema para encontrar a solução e sua resolução com eficácia.

A decisão é de cada um. Interagir, refletir, deixar a cada um o momento de uma descoberta e desenvolvendo habilidades específicas para o sucesso da sua escolha é de responsabilidade única e exclusiva. As características comuns que se encontram no empreendedor que fez uma escolha, tanto nas universidades como na sociedade, são difíceis para listar com precisão, porém diferentes autores chegaram a algumas conclusões. Elas dizem respeito às necessidades, conhecimento, habilidades e valores.

As necessidades que se referem a conhecimentos, Lezana (1995, p.78) assim elenca:

- aspectos técnicos relacionados a negócios;
- experiência na área comercial;
- escolaridade;
- formação complementar;
- experiência em organizações;
- vivência com situações novas.

As necessidades que se referem aos valores, Empinotti (1994), argumenta que são os existenciais, estéticos, intelectuais, morais e religiosos. É preciso, no entanto, ser registrado que, no contexto empresarial, essas características podem se desenvolver e atuar de forma positiva ou negativa. É a personalidade do empreendedor que fará o impacto decisivo para o sucesso.

1.3 – CARACTERÍSTICAS

Uma pessoa empreendedora precisa ter características diferenciadas como originalidade, ter flexibilidade e facilidade nas negociações, tolerar erros, ter iniciativa, ser otimista, ter autoconfiança e ter intuição e ser visionário para negócios futuros. Um empreendedor é um administrador, necessita ter conhecimentos administrativos, ter uma política para a empresa, ter diligência, prudência e comprometimento.

1.3.1 - ABRIR A PRIMEIRA EMPRESA É COMO GANHAR ASAS!

Ser empreendedor é voar, quando uma pessoa se lança ao desafio de criar um negócio próprio ela está literalmente ganhando asas. A metáfora de voar pela primeira vez e abrir a primeira empresa foi descrita no livro "O Voo do Camaleão" e ilustra os desafios pelos quais irão passar os empreendedores, bem como suas recompensas pelos riscos assumidos.

1.3.2 - AS COISAS PODEM FICAR MELHORES.

Um empreendedor deve acreditar que o modelo atual pode ser melhorado. Ele compreende que não será nada fácil traduzir esta frase em resultados e por isso, é a primeira pessoa a aceitar o desafio de mudar. É a primeira pessoa a se responsabilizar caso algo falhe em toda a trajetória do empreendimento. Empreendedores gostam de mudanças.

1.3.3 - A ARTE DE VER MAIS LONGE E EVOLUIR COM ERROS.

Através de mudanças, se obtém experiências e estas, traduz-se em ciência, que por sua vez é utilizada para fins evolutivos. Logo não parece ser apenas um golpe de sorte, quando observamos elevado know-how de empreendedores em ambientes de negócios.

Quando há evolução, há melhora. Definitivamente, empreendedores são pessoas que não apreciam situações de normalidade ou mediocridade.

Empreendedores são antes de tudo, pessoas que tem a capacidade de enxergar o invisível. A isso, aplica-se a máxima: empreendedores possuem visão.

1.3.4 - EMPREENDEDORES ADORAM NÃO COMO RESPOSTA.

Inovações em corporações e corporações com inovações surgem em sua maioria das vezes, em momentos de necessidade. Momentos de necessidade demandam grandes soluções, que por sua vez, demandam grandes idealizadores. Para qualquer solução necessária, exigi-se riscos e tentativas. Riscos e tentativas costumam estar presentes em ambientes dinâmicos e hostis. Em resumo, alguém precisa ter "estrutura" profissional e emocional para ir em direção contrária do fluxo praticado. Em primeira estância e, em 99% das vezes, o primeiro feedback solicitado trará péssimos incentivos. "Não, isto não vai dar certo". Empreendedores adoram não como resposta, eles seguem adiante exaurindo possibilidades e visionando o por vir.

Fica a dica

O empreendedor tem um novo olhar sobre o mundo à medida que presencia a evolução. Valoriza suas experiências, valoriza seu valor, tomando decisões e decisões acertadas. Abre novas trilhas, explora novos conhecimentos, definem objetivos e dá o primeiro passo.

1.4 - GLOSSÁRIO

Positividade - É a disposição para encarar as coisas pelo seu lado positivo e esperar sempre por um desfecho favorável, mesmo em situações muito difíceis.
Foco - O termo diz respeito a um fim que se quer atingir. Meta ou metas de um projeto em forma operacional.
Paradigmas - Um exemplo que serve como modelo padrão.

Recordando

Empreendedorismo é o principal fator promotor do desenvolvimento econômico e social de um país. Identificar oportunidades, agarrá-las e buscar os recursos para transformá-las em negócio lucrativo. Esse é o papel do empreendedor.

1.5 - EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1 – Para ser um empreendedor eficaz é necessário ter algumas caracteríscias básicas. Você pode falar resumidamente sobre algumas delas?

_____
_____
_____

2 – Quais são os profissionais que as organizações buscam?

_____
_____
_____

2 - PRODUÇÃO E CONTROLE

O objetivo deste capítulo é demonstar o processo de produção e controle de uma indústria, de modo que o aluno possa compreender um processo produtivo e o seu respectivo controle.

2.1 – INTRODUÇÃO

Produção e Controle é a ação que permite a continuidade dos processos produtivos na indústria. Controla a atividade de decidir sobre o melhor emprego dos recursos de produção, assegurando, assim, a execução do que foi previsto no tempo e quantidade certa e com os recursos corretos. Em resumo, o PCP (Planejamento e Controle da Produção) trata dados de diversas áreas, transforma-os em informações, suporta a produção para que o produto seja entregue na data e quantidade solicitada.

Podemos dizer que o PCP estará pronto quando forem respondidas as seguintes questões:

1° - O que produzir?
2° - Quanto produzir?
3° - Onde produzir?
4° - Como produzir?
5° - Quando produzir?
6° - Com o que produzir?
7° - Com quem produzir?

Produção é o conjunto de atividades da administração da produção relacionadas à alocação eficaz e eficiente dos recursos de produção da organização (materiais, máquinas, equipamentos e pessoas) para a produção dos bens e serviços demandados pelos clientes. Em geral, o departamento de PCP dedica-se as atividades mais operacionais como a programação da produção, controle de estoques (matérias-primas, em processo e produtos acabados), emissão e controle de ordens de produção, entre outras atividades do dia a dia da produção.

Entretanto, a atividade de planejamento não se limita ao nível operacional. No nível tático-estratégico, a gerência de produção toma decisões de médio e longo prazo que incluem decisões sobre a aquisição de equipamentos e máquinas, contratação de pessoas, administração de materiais e fornecedores, com base em previsões atualizadas de demanda. Este processo de decisão, atualmente denominado Planejamento de Operações e Vendas, envolve, além da Produção, outras áreas da empresa, especialmente as áreas de Vendas e Financeiro.

- Previsão da demanda.
- Planejamento da capacidade de produção.
- Planejamento agregado da produção.
- Programação mestra da produção.
- Programação detalhada da produção.
- Controle da produção.

Previsão da demanda: os métodos estatísticos e subjetivos de previsão de demanda auxiliam os gerentes de produção no dimensionamento da produção e dos recursos materiais e humanos necessários. A previsão de demanda assume um papel ainda mais importante quando a empresa adota uma estratégia de produção para estoque.

Planejamento da capacidade de produção: a partir da previsão de demanda de médio e longo prazo e da análise da capacidade instalada, determina-se a necessidade de adequação (aumento ou redução) da capacidade de produção para melhor atender a

demanda no médio e longo prazo.

Planejamento agregado da produção: visa determinar a estratégia de produção mais adequada para a empresa. No plano agregado, estão as decisões de volumes de produção e estoque mensais, contratação (ou demissão) de pessoas, uso de horas-extras e subcontratação, contratos de fornecimento e serviços logísticos. Usualmente, o horizonte de planejamento é anual com revisão mensal dos planos. Neste nível de planejamento, as informações de demanda e capacidades são agregadas para viabilizar a análise e tomada de decisão.

Programação mestra da produção: trata-se da operacionalização dos planos de produção no curto prazo. No programa mestre são analisados e direcionados os recursos (máquinas, pessoas, matérias-primas) no tempo certo para produzir a quantidade necessária para suprir a demanda de determinado período. Nessa etapa, temos uma definição mais precisa dos itens e quantidades de produção e estoques, com um grau de detalhamento maior que o utilizado no planejamento agregado, incluindo não apenas previsões de demanda, como também pedidos firmes e ordens abertas de produção e compras.

Programação detalhada da produção: é a operacionalização propriamente dita no "chão da fábrica". Define como a fábrica irá operar no seu dia a dia.

2.2 – ENTRADA – TRANSFORMAÇÃO – SAÍDA

O processo produtivo consiste na transformação de entradas (de materiais e serviços) em saídas (de outros materiais e serviços).

Transformação é o uso de recursos para mudar o estado ou condição de algo para produzir saídas. A maioria das operações produz tanto produtos como serviços. Os processos de transformação podem ser de vários tipos:

- **De materiais -** processam suas propriedades físicas (forma, composição, características), localização (empresas distribuidoras ou de frete) ou posse (empresas de varejo).
- **De informações -** processam a forma da informação (Ex: contadores), localização (Ex: empresa de telecomunicações) ou posse (Ex: consultoria, serviços de notícias, etc).
- **De consumidores –** processam condições físicas (Ex: médicos), de localização (acomodação: Ex: hotéis), de estado psicológico (Ex: indústria do entretenimento), etc.

2.3 – PROTEÇÃO DA PRODUÇÃO

Entre as principais responsabilidades da gerência de operações está a proteção da produção: são medidas utilizadas para garantir a continuidade da produção ao longo do tempo, defendendo-a de intempéries e circunstâncias externas. A proteção da produção pode ser dividida de acordo com sua natureza:

- **Proteção física** - envolve a construção de um estoque de recursos, de forma que qualquer interrupção de fornecimento possa ser absorvida pelo estoque. Serve tanto para matérias-primas quanto para produtos acabados.
- **Proteção organizacional** - é uma função de isolamento do pessoal da produção com o ambiente externo, onde as outras funções organizacionais agem formando barreiras ou proteções entre as incertezas ambientais e a função produção. É feito pelo pessoal de apoio (escritórios, etc). Seu uso excessivo tem sido criticado por modelos japoneses, que prevêem maior interação de pessoal da fábrica com fornecedores/clientes externos.

O projeto do sistema produtivo envolve a configuração do processo de conversão dos

materias e insumos em produtos úteis, bens, conhecimento e serviços. Dimensionar o processo de conversão envolve a execução de atividades relacionadas à definição dos equipamentos, capacidade, especificações técnicas, definição de layout e fluxo produtivo. A operação contempla o planejamento, programação e controle da produção envolvendo atividades de aprazamento, sequenciamento e programação.

2.4 – TIPOS DE OPERAÇÕES DE PRODUÇÃO

A gerência de operações trata de operações produtivas, que tipicamente se diferem em quatro variáveis:

- **Volume -** Em sistemas de grande volume de produção (por exemplo, os sistemas da lanchonete McDonalds), há um alto grau de repetição de tarefas. Isso possibilita a especialização de trabalhadores, e a sistematização do trabalho (procedimentos-padrões estão estabelecidos em um manual, com instruções de como cada parte do trabalho deve ser feita) e de ferramentas (Ex: fogões e frigideiras especializados para o McDonalds). A implicação mais importante disto é o custo unitário baixo, pois no mínimo, os custos fixos são diluídos em um grande número de produtos.

Em sistemas com baixo volume de produção (por exemplo, um restaurante pequeno), há um número pequeno de funcionários, e não há grande repetição de tarefas. Isso pode ser mais gratificante para o funcionário, mas é prejudicial à sistematização. Além disso, o custo unitário é bem mais alto, pois é pouco diluído. O capital exigido, no entanto, é intensivo.

- **Variedade** - Confronta produtos ou serviços altamente padronizados (analogia: ônibus, com rotas estabelecidas) com outros produtos e serviços altamente flexíveis e customizáveis (analogia: táxi, que pode seguir infinitas rotas). O que é padronizado tem custos mais baixos e pode ter uma taxa de erros menor (e por consequência, uma qualidade maior).
- **Variabilidade (de demanda)** - Contrapõe negócios de alta variação de demanda (demanda instável – por exemplo, um resort que fica cheio na alta temporada, mas vazio na baixa) com negócios de demanda estável (por exemplo, um hotel na frente de uma rodoviária movimentada). O custo unitário do primeiro caso é maior, e ele deve se adaptar para contratar funcionários temporários, etc.
- **Visibilidade** - Depende do quanto da operação é exposto para os clientes. Operações de alto contato (ex. varejo de material de construção) exigem funcionários com boas habilidades de interação com o público. Operações de baixo contato (Ex: Vendas por catálogo, ou via web) exigem funcionários menos qualificados, e pode ter alta taxa de utilização por isso, tem custos mais baixos. Visibilidade baixa tolera prazos de entrega mais longos, e por isso podem trabalhar com menor estoque. Há operações de visibilidade mista: algumas microoperações são de alta visibilidade, outras de baixa.

2.5 – CONTROLE DA PRODUÇÃO

É a última etapa do processo de produção e consiste no acompanhamento dos processos produtivos a fim de verificar o andamento da produção conforme o planejado, ou seja, verificar se o que foi decidido no plano agregado, programa-mestre e programação detalhada está sendo realizado. A partir do apontamento da produção (tempos e rendimentos do processo), o controle acumula dados atualizados dos processos para utilização nas decisões futuras.

Fica a dica

Para se compreender um processo de produção é necessário observar a organização como um todo, não apenas como um fator isolado, mas como uma grande cadeia produtiva.

2.6 - GLOSSÁRIO

Layout: É um estudo sistemático que procura uma combinação ótima das instalações industriais que concorrem para a produção, dentro de um espaço disponível.
Demanda: quantidade de um bem ou serviço que os consumidores desejam adquirir por um preço definido em um mercado.

Recordando

Produção é a atividade de transformação de matéria-prima em utilidades necessárias ao consumidor. Nenhuma organização sobrevive, a menos que produza alguma coisa que as pessoas necessitem, ao preço que elas estão que elas estão dispostas a pagar. Cada organização define o seu modelo sistêmico, pois este depende do produto a ser comercializado e da capacidade de produção.

2.7 - EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1 – Segundo o texto, o que é produção?

_____
_____
_____

2 – No que consiste o processo produtivo?

_____
_____
_____

3 - A ORGANIZAÇÃO DOS PONTOS CRÍTICOS DA EMPRESA

Neste capítulo serão apresentados alguns conceitos acerca dos conceitos de pontos críticos da empresa, da importância do alinhamento e de como lidar com o alinhamento dos conflitos nas organizações.

3.1 – PONTOS CRÍTICOS NAS EMPRESAS

A necessidade do envolvimento e dedicação da equipe é primordial para o sucesso do negócio. A falta de mão de obra qualificada e a ausência de comprometimento e, motivação é sem dúvida um dos maiores problemas nas organizações.

Em algumas organizações, as lideranças estão despreparadas para atingir metas, sustentá-las e alcançar resultados contínuos. A dificuldade de encarar a realidade faz com que os colaboradores sintam medo em arriscar esperando que seus líderes resolvam tudo. Em contra partida, os líderes deparam-se com frustrações e fobias para conduzirem a equipe e formatarem estruturas fundamentais como a missão, visão e valores da empresa para o entendimento e engajamento de seus colaboradores.

Entre todas as dificuldades enfrentadas, as que se destacam são sempre vinculadas ao relacionamento e a consciência da real função de cada um. Os principais pontos críticos que atrapalham o desenvolvimento e crescimento das organizações e equipes são:

1. Dificuldade em reter talentos com alto índice de turnover.
2. Falta de organização do tempo – trabalha para apagar incêndio.
3. Esperam que os sócios/diretores resolvam tudo.
4. Equipes não respeitam seus líderes.
5. Brigas e conflitos de egos e de poder.
6. Pouco conhecimento do produto.
7. Falta comprometimento com o resultado.
8. Equipe despreparada e desmotivada.
9. Dificuldade em encarar a realidade.
10. Metas e planos que não se realizam.

Obter resultados não é suficiente para o sucesso de uma empresa, é necessário conquistar o objetivo proposto e sustentá-lo em níveis de excelência. O mercado é competitivo e, é preciso investir no conceito resultado sustentável, atentar-se aos detalhes e investir nas equipes.

3.2 – COMO LIDAR COM OS CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES

Sejam eles positivos ou negativos, os conflitos podem ser considerados úteis pelo papel que desempenham na vida das pessoas, portanto é possível constatar que nenhuma organização está livre de conflitos, pois praticamente toda a empresa sofre e se beneficia com eles. Os conflitos são responsáveis por sérias ameaças à estabilidade da organização, mas também podem agir de maneira construtiva estimulando o potencial de inovação.

O manejo de situações de conflito é essencial para as pessoas e as organizações como fonte geradora de mudanças, pois das tensões conflitivas, dos diferentes interesses das partes envolvidas é que nascem oportunidades de crescimento mútuo.

Mas para que a administração de conflitos possa ocorrer com sucesso é necessário que ambas as partes saibam se comunicar, ouvir, e perguntar, pois sem diálogo, não há comunicação nem solução possível para os problemas, a maioria dos erros, omissões, irritações, atrasos e conflitos são causados por uma comunicação inadequada.

Para se resolver os conflitos é preciso compatibilizar alguns passos a serem seguidos, conhecer e aplicar alguns "saberes" e, também, definir o estilo a ser adotado.

Os passos a seguir são considerados importantes, para o sucesso da administração de conflitos dentro da organização:

- Criar uma atmosfera afetiva.
- Esclarecer as percepções.
- Focalizar em necessidades individuais e compartilhadas.
- Construir um poder positivo e compartilhado.
- Olhar para o futuro e, em seguida, aprender com o passado.
- Gerar opções de ganhos mútuos.
- Desenvolver passos para a ação a ser efetivada.
- Estabelecer acordos de benefícios mútuos.

3.3 – ALINHAMENTO DOS NEGÓCIOS

Só é possível alcançar um bom alinhamento entre as características do negócio e as capacidades da empresa quando as suas competências centrais correspondem aos factores críticos de sucesso da indústria. Quando as organizações fazem bem (competências centrais) aquilo que tem de ser bem feito (fatores críticos de sucesso), conseguem ter o êxito desejado. Pelo contrário, se as empresas apenas desempenham bem as tarefas pouco importantes ou não se superiorizam à concorrência nas variáveis realmente decisivas acabam por não ser bem sucedidas.

Fica a dica

A administração moderna deve encarar o conflito como uma força constante dentro da organização e procurar administrá-la para que estes atuem de maneira construtiva através das técnicas da administração de conflitos.

3.4 - GLOSSÁRIO

Excelência: Buscar melhorar-se a cada dia nas pequenas coisas até chegar a perfeição

Recordando

Os pontos críticos de gestão dizem respeito à gerência do negócio e sua relação com os colaboradores e o mercado.

3.5 - EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1 – O texto fala de 10 pontos críticos que atrapalham o desenvolvimento e crescimento das organizações e equipes, cite dois deles.

_____
_____
_____

2 – Cite dois passos para o sucesso da administração de conflitos dentro da organização.

_____
_____
_____

4 - ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO

O objetivo deste capítulo é apresentar conceitos acerca do processo produtivo e aborda também elementos de estudos da produção organizada por processos.

4.1 – O QUE É PRODUÇÃO?

A produção é a função central das organizações já que é aquela que vai se incumbir de alcançar o objetivo principal da empresa, ou seja, sua razão de existir.

A produção se preocupa principalmente com os seguintes assuntos:

- **Estratégia de produção:** as diversas formas de organizar a produção para atender a demanda e ser competitivo.
- **Projeto de produtos e serviços:** criação e melhora de produtos e serviços.
- **Sistemas de produção:** arranjo físico e fluxos produtivos.
- **Arranjos produtivos:** produção artesanal, produção em massa e produção enxuta.
- **Ergonomia.**
- **Estudo de tempos e movimentos.**
- **Planejamento da produção:** planejamento de capacidade, agregado, plano mestre de produção e sequenciamento.

Cada empresa adota um sistema de produção para realizar as suas operações e produzir seus produtos ou serviços da melhor maneira possível e, com isso, garantir sua eficiência e eficácia. O sistema de produção é a maneira pela qual a empresa organiza seus órgãos e realiza suas operações de produção, adotando uma interdependência lógica entre todas as etapas do processo produtivo, desde o momento em que os materiais e matérias-primas saem do almoxarifado até chegar ao depósito como produto acabado.

Na realidade, para que isso aconteça, as entradas e os insumos que vêm dos fornecedores ingressam na empresa por meio do almoxarifado de materiais e matérias-primas, sendo ali estocados até a sua eventual utilização pela produção. A produção processa e transforma os materiais e matérias-primas em produtos acabados para serem estocados no depósito até a sua entrega aos clientes e consumidores. A interdenpendência entre o almoxarifado, a produção e o depósito é muito grande: qualquer alteração em um deles provoca influências sobre os demais, como se fossem vasos comunicantes. Eles são os três subsistemas do sistema de produção intimamente inter-relacionados e interdependentes.

4.2 – PRODUÇÃO ORIENTADA POR PROCESSOS

A organização orientada por processos pressupõe que as pessoas trabalhem de forma diferente. Em lugar do trabalho individual e voltado a tarefas, a organização por processos valoriza o trabalho em equipe, a cooperação, a responsabilidade individual e a vontade de fazer um trabalho melhor.

As estruturas organizacionais convencionais apresentam algumas características indesejáveis que comprometem o desempenho das empresas: elas priorizam as funções (áreas verticais) em detrimento dos processos essenciais e exageram na divisão de tarefas, pois adotam o critério da otimização do funcionamento das áreas funcionais, o que leva à hiperespecialização.

Nessa situação, as empresas têm estruturas hierárquicas rígidas e pesadas, repletas de caixinhas que executam pedaços fragmentados de processos de trabalho. Em cada caixinha, predominam atividades padronizadas, controladas por vários níveis de chefia, cuja função

principal é garantir o cumprimento das normas (Gonçalves e Dreyfuss,1995). Além disso, essas empresas têm muitos níveis hierárquicos, o que introduz impedâncias e perdas de carga e usam mais recursos que o indispensável. A organização orientada por processos pressupõe que as pessoas trabalhem de forma diferente.

Em lugar do trabalho individual e voltado a tarefas, a organização por processos valoriza o trabalho em equipe, a cooperação, a responsabilidade individual e a vontade de fazer um trabalho melhor. Ela projeta e mensura cuidadosamente seus processos e faz com que todos os funcionários entendam e se responsabilizem por eles, possibilitando o desenvolvimento de um sentimento de propriedade do processo.

As pessoas cumprem tarefas, mas têm uma visão mais ampla e pensam a respeito dos processos (Hammer, 1998). A visão horizontal das empresas é uma maneira de identificar e aperfeiçoar as interfaces funcionais, que são os pontos nos quais o trabalho que está sendo realizado é transferido de uma unidade organizacional para a seguinte (Rummler e Brache, 1990). É nessas transferências que ocorrem os erros e a perda de tempo, responsáveis pela maior parte da diferença entre o tempo de ciclo e o tempo de processamento nos processos empresariais.

A empresa terá melhor aproveitamento da experiência e do conhecimento adquiridos em todas as suas áreas quando se tornar capaz de transferi-los e compartilhá-los dentro de um fluxo horizontal de conhecimento.

4.3 – ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A Gestão do Conhecimento surgiu no final do século passado e início do atual como modelo de metodologia da organização do trabalho nas empresas inseridas na era da nova economia.

O conceito de "Organização do Trabalho" é bastante amplo e carece de uma definição precisa - trata de como o trabalho é organizado e gerenciado desde o projeto do trabalho em si, até aspectos da estratégia empresarial sempre buscando eliminar elementos improdutivos e garantindo a segurança do trabalhador.

A complexidade da organização do trabalho advém principalmente da amplitude dos aspectos e da quantidade de atores envolvidos, além da diversidade de funções que estes exercem.

A Gestão do Conhecimento aliada aos Sistemas de Informação são elementos indispensáveis na viabilização de uma forma integrada de pensar a organização do trabalho no ambiente competitivo atual.

Olhando para trás, observamos que a Revolução Industrial provocou uma crescente substituição da mão de obra humana pelo trabalho mecanizado. Ao mesmo tempo que isso causava um efeito aparentemente negativo de aumento do desemprego de trabalhadores braçais, também os libertou para que se capacitassem em funções mais elevadas, dando surgimento a um novo tipo de perfil de trabalhador que possui maior competência ao agregar novas habilidades ao que faz.

A economia pós-industrial apresenta características bem peculiares: seu principal insumo, o conhecimento, é intangível e tem sua origem na mente dos trabalhadores. Ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida que são usados, os ativos do conhecimento tendem a aumentar com o uso, embora parte dele tenha de eventualmente ser descartada. Ideias geram novas ideias e o conhecimento compartilhado permanece com o doador ao mesmo tempo que enriquece o recebedor. Assistimos também à "Morte da Distância", com o conseqüente "encolhimento" do tempo - os conceitos antigos estão sendo necessariamente substituídos.

Essas transformações afetam todo o sistema produtivo, uma vez que modificam as bases da eficiência da produção, dos modelos de gestão, das exigências quanto à mão de obra, da competição, bem como a própria estratégia das organizações.

Fica a dica

A produção se preocupa principalmente com as diversas formas de organizar a produção para atender a demanda e ser competitivo.

4.4 - GLOSSÁRIO

Revolução industrial: Conjunto de mudanças tecnológicas com profundo impacto no processo produtivo em nível econômico e social.
Gestão do Conhecimento: Gestão do conhecimento é a coleção de processos que objetivam governar a criação, disseminação e uso do conhecimento para atingir os objetivos organizacionais.

Recordando

O sistema de produção é a maneira pela qual a empresa organiza seus órgãos e realiza suas operações de produção, adotando uma interdependência lógica entre todas as etapas do processo produtivo, desde o momento em que os materiais e matérias-primas saem do almoxarifado até chegar ao depósito como produto acabado.

4.5 – EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1 – Cite alguns dos assuntos que a produção se preocupa.

_____
_____
_____

2 – A organização por processos valoriza o quê?

_____
_____
_____

5 - INTERAÇÃO INDUSTRIAL E ADMINISTRATIVA

A proposta desse capítulo é mostrar a importância da comunicação interna nas organizações como fator de interação entre o chão de fábrica (área operacional) e a área administrativa.

5.1 – O QUE É COMUNICAÇÃO INTERNA?

A Comunicação Interna são as interações, os processos de trocas, os relacionamentos dentro de uma empresa ou instituição. Também chamada de Endocomunicação, a Comunicação Interna é responsável por fazer circular as informações, o conhecimento, de forma verticalmente, ou seja, da direção para os níveis subordinados; e horizontalmente, entre os empregados de mesmo nível de subordinação.

A área de comunicação interna é um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas de comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (para o caso do endomarketing ou marketing interno). Portanto, a comunicação interna corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores da comunicação, permitindo seu pleno funcionamento.

A comunicação ajuda a construir o futuro e a desenvolver uma visão onde as pessoas participam juntas e se envolvem nos processos de mudança. A comunicação também estimula o sentido de pertencer, o que gera comprometimento por parte dos empregados.

O processo organizacional visto como parte de um contexto organizacional amplo necessita de um processo estruturado de comunicação como forma de garantir a eficácia do processo de melhoria do clima organizacional e sentimento de integração do colaborador com a empresa como um todo.

Para o desenvolvimento de uma identidade assente em significados simbólicos e em quadros de referência comuns, um Gestor de Recursos Humanos, neste caso concreto de Pessoas e Competências, deve garantir que o processo de comunicação interna que rege a ação de todos os indivíduos na organização vá ao sentido do ato de por em comum.

Quanto mais profícua for a comunicação interpessoal (entre colegas, entre chefias, entre chefe e subordinado), grupal (dentro dos departamentos), intergrupal (entre departamentos) e quanto mais envolver toda a empresa, acompanhada de uma comunicação da Missão, Valores, Objetivos Organizacionais e Padrões de Comportamento, mais facilmente a ação de pôr em comum resultante da partilha de significados se consolida, originando os quadros de referência que permitem aos sujeitos interpretar a sua ação e a dos outros na organização.

Os sistemas de informação derivam da perspectiva mecanicista da comunicação e visam garantir a presença de canais formais que permitam que a informação, necessária ao bom funcionamento da empresa, circule de forma ascendente (níveis hierárquicos inferiores para níveis hierárquicos superiores), descendente (níveis hierárquicos superiores para níveis hierárquicos inferiores) e horizontal (entre os mesmos níveis hierárquicos ou entre sujeitos sem relação hierárquica), minimizando a presença de canais informais que estão na origem dos boatos e rumores (os chamados ruídos).

Hoje, apesar de termos muitas formas de obter informações e conhecimentos, nem sempre estamos nos comunicando. Existe grande diferença entre comunicação e informação. Numa empresa não é diferente. Muitas informações são produzidas e causam impacto na vida dos funcionários, mas nem sempre geram mudanças de atitudes, ou ainda, causam confusão

porque não foram divulgadas da forma adequada. Outras informações sequer chegam aos verdadeiros destinatários porque um gestor não identificou a essência comunicativa de determinado fato. Daí o valor da Comunicação Interna numa organização.

5.2 – A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA ORGANIZAÇÃO

Em primeiro lugar, porque os empregados são parceiros e quanto mais bem informados estiverem, mais envolvidos com aquela empresa, sua missão e seu negócio, eles estarão. A Comunicação interna amplia a visão do empregado, dando-lhe um conhecimento sistêmico do processo. "As ações da empresa devem ter sentido para as pessoas – sendo necessário que encontrem no processo de comunicação as justificativas para o seu posicionamento e comprometimento", fala a doutora em Ciências da Comunicação, Marlene Marchiori. Assim, o funcionário, sabendo o que seu trabalho representa no todo da organização, qual a importância das tarefas que realiza, do que produz, o desempenhará com mais eficiência. De acordo com o professor Bueno, os empregados são os "melhores porta-vozes" da instituição em que trabalha. Sua opinião sobre a organização vale muito para quem está de fora. Ele é o maior propagandista de sua organização. Diz o professor Bueno que:

> Funcionários descontentes, mal informados, geram prejuízos imensos às organizações porque podem expressar, com mais autenticidade do que outros públicos, os valores positivos ou negativos da cultura organizacional. Fica fácil acreditar no que eles dizem por que, afinal de contas, eles estão vivendo lá dentro. Como sabemos, a imagem e a reputação se formam assim, a partir de pequenas vivências e convivências e os públicos internos têm papel fundamental neste processo.

Daí que investir na comunicação interna é investir no clima organizacional e em marketing também.

Toda organização está inserida num mercado altamente competitivo. Com a globalização e a disseminação de novas tecnologias. "a Comunicação Interna tem uma função importante, no sentido de fazer circular as informações novas, promover o debate e a interação entre os vários segmentos da organização e, sobretudo, capacitar os funcionários para os novos desafios", defende o professor Wilson Bueno, opinião compartilhada com a professora Margarida Maria Krohling Kunsch, para quem a comunicação interna *"deixa de ser uma área periférica e aliam-se aos demais setores, tornando-se assim uma ferramenta imprescindível para a obtenção de resultados".*

Por isso, o processo de comunicação interna precisa ser valorizado e os canais que ele dispõe (jornais, boletins, intranet, murais etc) disponibilizados de forma eficaz e atrativa para que realmente cumpram sua missão de integrar todo o quadro funcional de uma organização. Comunicar é mais que informar, é atrair, é envolver. E neste processo, todos os empregados possuem seu valor e atuam de forma a tornar uma organização bem informada ou não. Enfim, uma boa comunicação interna depende de todos nós!

Fica a dica!
Cada vez mais a comunicação exerce um papel de grande importância nas organizações, pois consegue promover a interação entre a área operacional e a área administrativa.

5.3 - GLOSSÁRIO

Endomarketing – É uma área diretamente ligada à de comunicação interna, que alia técnicas de marketing a conceitos de recursos humanos.
Globalização – O processo de Globalização diz respeito à forma como os países interagem e aproximam pessoas, ou seja, interliga o mundo, levando em consideração aspectos econômicos, sociais, culturais e políticos.

Recordando

A Comunicação Interna tem a função de fazer circular as informações, promover o debate e a interação entre os vários segmentos da organização e capacitar os funcionários para os novos desafios.

5.4 EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1 – O que você entende por comunicação interna?

_____
_____
_____

2 – Cite um benefício de uma comunicação interna eficiente.

_____
_____
_____

6 - CUSTO E RELATÓRIO MENSAL

O objetivo deste capítulo é falar sobre o processo de criação de custos e como preparar relatórios mensais para descrever os custos mensais.

6.1 – INTRODUÇÃO

A montagem do custo, utilizando-se de uma planilha, faz a inclusão de cada matéria-prima utilizada no processo de produção, determinando quantidade utilizada, preço de custo unitário, percentuais de ICMS e IPI se tiverem incluídos no preço. A partir deste momento é que se encontra o ponto determinante na análise do custo de cada produto, depende do tempo de produção para determinar este custo, ou seja, se a empresa gasta X horas na fabricação é só verificar o custo desta hora no resultado mensal encontrado de despesas fixas e variáveis.

Com isso, adicionam-se as despesas variáveis, e as despesas fixas e a partir daí foi encontrado o real custo do produto a ser vendido. Neste ponto o empresário já pode estabelecer uma linha de margem de lucro líquido a que a empresa vai trabalhar.
De acordo com a negociação com seu cliente e representante pode-se discutir preço, prazo, comissão do vendedor, frete **CIF** ou **FOB** e outros itens que também pode ser mudado dentro de seu modelo de fabricação. Estes fatores citados anteriormente mudam completamente a lucratividade da empresa na hora de fechar um negócio. O que referimos foi a importância de um custo bem elaborado, isto transmite a segurança da empresa em encontrar seu ponto de equilíbrio.

6.2 – CUSTOS

A formação de preços é muito mais do que o simples processo de acumular custos e acrescentar uma margem de lucro. Com muita frequência, o cálculo dos custos é tratado de forma simplista, sendo o maior cuidado não deixar escapar nenhum item do custo.

Para que o preço calculado produza consequências satisfatórias no curto, médio e longo prazo, alguns princípios devem ser observados. É importante lembrar que erros no processo de formação de preços podem não ter efeitos negativos sobre a empresa apenas no curto prazo. A longo prazo, esses erros trarão consequências de alguma forma.

Os principais princípios a serem observados no cálculo dos custos são os seguintes:

6.2.1 – DISTRIBUIÇÃO DOS CUSTOS COMUNS ENTRE PRODUTOS E SERVIÇOS

Em linguagem técnica a distribuição dos custos comuns é denominada rateio dos custos indiretos. Esta é uma das tarefas mais difíceis de executar porque qualquer critério de rateio escolhido sempre conterá algum grau de subjetividade.

O melhor a fazer é escolher o critério de rateio mais aplicável às características da empresa e do processo de produção ou operação, mas sem perder de vista que o objetivo final do rateio é que o total dos custos comuns (custos indiretos) seja coberto. Isso significa que a empresa tem uma grande liberdade para fazer a distribuição dos custos comuns e não precisa ficar refém de critérios de rateio, principalmente nas decisões de preço aplicáveis ao curto prazo.

6.2.2 – VOLUME DE PRODUÇÃO PARA CÁLCULO DO CUSTO UNITÁRIO

Várias parcelas de custo são primeiramente conhecidas pelo seu valor total e este deve

ser dividido pelo volume de produção ou operação para se chegar ao custo unitário. Por exemplo, o custo de administração imputável a um certo produto é primeiramente conhecido pelo seu valor total, geralmente referido a um dado período de tempo. Depois disso, será escolhido um volume de produção ou operação para cálculo do custo unitário.

6.2.3 – TRIBUTAÇÃO

Um dos itens formadores do custo e, portanto, do preço, são os impostos incidentes sobre o resultado da empresa, como é o caso do Imposto de Renda e Contribuição Social das empresas tributadas pelo sistema de lucro real. Por sua vez, o resultado a ser estimado dependerá, entre outros fatores, do próprio preço que está sendo calculado, o que gera alguma circularidade no cálculo do preço.

6.2.4 – TRATAMENTO DOS CUSTOS VARIÁVEIS NÃO PADRONIZADOS

Na maioria dos casos, os custos variáveis são bem padronizados. Por exemplo, na fabricação de um modelo de mesa, o custo da madeira usada pode ser calculado de forma bastante precisa. Por outro lado, para uma empresa varejista que aceita vários tipos de cartão de débito, de crédito, vale refeição, cada um deles tem um custo diferente. Por esse motivo, para achar o percentual de custo desse tipo de venda em relação ao total, é necessário que se estime a parcela de venda recebida para cada tipo de cartão.

6.2.5 – INCLUSÃO DE TODOS OS CUSTOS DE OPORTUNIDADE

Os denominados "custos não caixa" precisam ser incluídos e, além disso, serem computados corretamente. Por exemplo, nas pequenas e médias empresas, o valor do pró-labore dos sócios costuma ser baixo (um salário mínimo) por razões de economia tributária. Entretanto, o valor real do trabalho desses sócios (custo de oportunidade) pode ser bem maior do que o pró-labore que formalmente é pago. Assim, o verdadeiro valor do trabalho dos sócios deve ser considerado para fins de formação de preço.

6.2.6 – DISTORÇÃO DO OBJETIVO DA FORMAÇÃO DE PREÇOS

O processo de formação de preços não deve buscar transformar a empresa numa repassadora de custos. Deve ter, antes de tudo, o objetivo de análise de preços que eventualmente poderá mostrar que a empresa não tem competitividade para oferecer aquele produto ou serviço.

6.3 – OBTENDO BONS RELATÓRIOS

As lideranças precisam estar prontas para elaborar bons relatórios de custos em suas respectivas empresas.

Os principais tópicos que deve ser discutido na elaboração de um relatório são:

- Por que fazer relatórios? (O quão importante eles são?)
- Quem deve receber estes relatórios?
- O que deve conter um relatório? (Quais são os diferentes tipos de relatórios?)
- Como se devem organizar os relatórios?
- Como podemos fazer bons relatórios? (Como podemos tornar a elaboração de relatórios mais fácil?)

A elaboração de relatórios não precisa ser tediosa e sim vista como um desafio. Enfatize os resultados sobre as atividades. Vá além da descrição; seja analítico.

Conheça o seu público alvo e as necessidades dos seus leitores. Escreva de uma forma simples e fácil de ler. Evite a voz passiva. Escreva de forma concisa (breve, mas completo). Organize seus relatórios utilizando um esboço e subtítulos. Escreva vários rascunhos antes

da versão final.

Ao utilizar essas dicas e guias, você poderá ensinar a você mesmo e aos clientes da sua comunidade a melhorar sua elaboração de relatórios.

Fica a dica

O processo de cálculo dos custos é naturalmente abrangente e complexo e, por isso, bastante desafiador. A não aceitação desse fato conduz habitualmente a decisões erradas. Em muitos casos, as conseqüências de decisões erradas de preço não se fazem sentir de imediato.

6.4 - GLOSSÁRIO

Frete CIF – Cost, Insurance and Freight. É quando ele é pago pelo remetente da mercadoria.
Frete FOB – Free on Board. O frete é por conta do remetente e, a partir daí, todas as despesas são por conta do comprador.

Recordando

A formação de preços é muito mais do que o simples processo de acumular custos e acrescentar uma margem de lucro. Para que o preço calculado produza consequências satisfatórias no curto, médio e longo prazo, alguns princípios devem ser observados. É importante lembrar que erros no processo de formação de preços podem ter efeitos negativos sobre a empresa a curto, médio e longo prazo.

6.5 - EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1 – Cite alguns princípios a serem observados no cálculo dos custos.

_____
_____
_____

2 – Cite dois tópicos que devem ser discutidos na elaboração de um relatório.

_____
_____
_____

7 - PROCESSO DE MOTIVAÇÃO, TREINAMENTO E INCENTIVOS

O objetivo deste capítulo é demostrar a importância dos processos motivacionais no crescimento profissional dos funcionários nas organizações, e como o treinamento e os incentivos podem contribuir com a motivação nas empresas.

7.1 – O QUE É MOTIVAÇÃO?

Há um consenso sobre o fato de motivação ser um fator interno, visto que o desejo de realizar algo surge de motivos ou necessidades do ser humano. As pessoas agem de forma a satisfazer suas necessidades. Esta é uma forma de dizer que as pessoas têm motivos para fazer o que fazer, ou seja, motivação é um motivo que leva à ação. Além disso, necessidades, ação e satisfação das mesmas estão fortemente inter-relacionadas e ligadas à motivação. Assim sendo, muitos estudiosos dirigiram sua atenção para a compreensão dos tipos de necessidades que motivam o comportamento humano. No entanto, é importante ressaltar, que no cerne da psicologia humana, segundo Freude Yung, a pessoa possui na sua alma, na sua personalidade traços positivos de ver a vida ou traços negativos de enxergar seu mundo. Ou seja, nascemos sorrindo para a vida e seremos sempre felizes, ou nos lamentaremos eternamente a sucedânea dos fatos de nossas vidas.

Nas organizações, a gestão de pessoas eficaz envolve a motivação da equipe que é uma das preocupações do gestor, porém uma área que tem grande potencial para retorno relativamente a clima e resultados.

Segundo os principais estudiosos sobre este mote em movimento, as necessidades do homem são distintas e escalonadas desde as mais básicas até as mais complexas. Todavia, nesta ordem, o homem conquista as necessidades de sobrevivência como conforto físico, comida, sexo, abrigo, roupa, sono e depois se preocupa com sua segurança, bem como se defender dos perigos que o ameaçam. Conquistado sua segurança, ele parte em busca de construir relações sustentáveis e associativas com outras pessoas. Somente depois de conquistar todos estes requisitos, ele poderá se autoavaliar e ver como anda sua autoestima, ambição e desejo de se sobressair. E com mais este status, ele pode cumprir a tendência que cada indivíduo tem de realizar seu potencial e sua capacidade, visando autoconhecimento, criatividade, expressão e superação de si mesmo. Alguns autores, baseados nesta premissa hierárquica da satisfação das necessidades, defendem a ideia que todas estas buscas de satisfação caminham juntas e estão ligadas entre si, fazendo com que, ao longo da vida, na falta da mais importante a de menor importância se sobressaia. Traduzindo esta teoria ao mundo corporativo, a motivação deve ser contratada em todos os processos de recrutamento e seleção. Pois, o importante é selecionar pessoas com "entusiasmo" de servir clientes, internos ou externos, e com vontade de viver e encarar mais um dia de trabalho. Isto não é treinável, ou ela já nasceu com o traço de personalidade positiva que a faz seguir satisfazendo suas necessidades, ou ela será uma eterna descontente com tudo a sua volta, mesmo que ganhe acima do salário que o mercado oferece e que seu ambiente seja maravilhoso.

Assim sendo, o momento da seleção é a única chance de acertar, se haverá motivação na organização, ou se haverá desânimo e pessoas eternamente insatisfeitas. Para isso, é necessário alinhar este conhecimento a todos os gestores, que possuem a autonomia de detectar e indicar pessoas para a empresa, de forma que o processo seletivo seja mais efetivo, quando for concluído para a área de Recursos Humanos. Para facilitar este alinhamento ao desejado pelo homem no momento de sua busca de emprego, elenco alguns pontos fundamentais relacionados à motivação e o quê o mundo corporativo pode ofertar. São eles:

* **Fatores Básicos:** É como o indivíduo se sente a respeito da empresa. A

perspectiva ambiental se refere às condições que rodeiam o colaborador enquanto ele trabalha. Englobam, por exemplo, as condições físicas de trabalho, os salários, os benefícios sociais, as políticas, o clima de relacionamento entre líderes e liderados;
*** Fatores Motivacionais:** É como o indivíduo se sente a respeito de seu trabalho. Aqui é importante ressalvar a realização das atividades, ou seja, com o conteúdo do trabalho e da responsabilidade. Os fatores motivacionais são os que produzem efeito duradouro de satisfação e aumento de produtividade em níveis de excelência, como se dá no desenvolvimento e consequente progresso profissional. Engloba sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, que se manifestam no exercício de atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o colaborador.

Segundo os estudiosos, o indivíduo que possui a motivação interna de viver, em ambiente de trabalho que contempla somente os fatores higiênicos, pode não se queixar no dia a dia, mas não o fará trabalhar de forma mais eficiente e eficaz. Eles propõem o enriquecimento da atividade, visando introduzir maior dose de motivação no trabalho, uma vez que consiste em deliberadamente ampliar a responsabilidade, os objetivos e o desafio das atividades no cargo ou função.

Exemplos de ações para energizar as equipes de trabalho nas organizações:

- Treinamento de habilidade e instrução.
- Programas de educação continuada.
- Programas de treinamento em grupo.
- Programas de desenvolvimento de executivos.
- Crescimento e criatividade.

Desta forma, a motivação consiste em alinhar o conhecimento teórico com a prática no mundo corporativo, de forma que as ações sejam planejadas com maior coerência em seus propósitos, de maneira que otimizem os resultados que a organização, os gestores, os colaboradores, os líderes e os liderados estejam aspirando! Motivar é diferenciar potencial e desempenho; fazer treinamentos para desenvolver competências e valorizar constantemente os avanços através de feedbacks; tolerar e lidar de forma positiva com eventuais falhas; elogiar sempre que for pertinente; comemorar vitórias e respeitar e cumprir acordos estabelecidos.

7.2 – TREINAMENTO

Sabemos que quando executamos qualquer tipo de atividade, seja ela simples ou complexa, temos que ser competentes. Para tanto, competências cognitivas (conhecimento), atitudinais (atitudes, valores criatividade, emoção, autoestima e inter-relacionamento) e operacionais (experiências e produtividade) devem ser desenvolvidas e aperfeiçoadas. Está aí a importância da realização de treinamentos nas empresas.

As organizações, tendo conhecimento desse fator, precisam se preocupar em treinar seus profissionais, em todos os níveis.

Durante o treinamento, é imprescindível desenvolver nos participantes conhecimentos explícito (conceitos, fatos e teorias apreendidos através de esquemas cognitivos) e tácito (construção pessoal, mediante experiências e interpretações). Esse é o grande desafio dos treinadores/facilitadores.

Para que esses conhecimentos sejam aprendidos e/ou desenvolvidos, alguns aspectos são fundamentais no treinamento:

- Intercalar apresentação de temas e aplicação de técnicas.
- Atentar para o fato de que diferentes ambientes e públicos têm necessidades

específicas.
- Interagir com os participantes. Não nada mais tedioso do que ficar horas e horas apenas ouvindo o outro falar.
- Explicar aos participantes o contexto em que o tema a ser estudado está inserido.
- Fazer uso de exemplos.
- Usar o humor para tornar o aprendizado mais interessante. Mas, cuidado: piadas em excesso podem desprestigiar seu trabalho e prejudicar o treinamento.

Há muitos outros aspectos que podem ser incorporados ao treinamento para torná-lo eficaz, basta ter bom senso na escolha e não perder o foco nos objetivos a serem atingidos.

Com relação aos objetivos do treinamento, eles são fundamentais: treinamentos são mais aceitos quando demonstram os resultados pretendidos e fazem com que todos se sintam envolvidos e responsáveis pelos resultados.

Mas, sabendo a organização da importância de proporcionar treinamentos para a equipe, quando realizá-los?

A atitude de treinar colaboradores é sempre bem-vinda, porém é necessário que o intento seja constante. Caso contrário, tudo será em vão... Acredito que é preciso treinar sempre. Contudo, não podemos nos esquecer de que ao recomendarmos um treinamento, que não seja fundamental para a correta realização da atividade, ao colaborador, ele tem o direito de rejeitar a oferta de ajuda. Assim, é importantíssimo "vender" as vantagens do treinamento.

Para finalizar, de nada adianta o treinamento em si, é fundamental a continuidade dele na empresa. O bom treinamento é aquele que incentiva a organização das rotinas diárias, a solução de conflitos e o uso da informação para a tomada de decisões.

As habilidades para a aplicação dos conhecimentos se desenvolvem com a prática, sendo assim estimule seus colaboradores a trabalhá-las.

7.3 – INVESTIR NA QUALIDADE DE VIDA DO FUNCIONÁRIO AUMENTA A PRODUTIVIDADE DA EMPRESA

As empresas já perceberam que a sua produtividade está diretamente relacionada com o bem-estar de seus colaboradores. E para manter seus funcionários produzindo, está valendo quase tudo: shows, palestras, apresentações de teatro, exercícios de alongamento, aulas de artes marciais, sessões de massagem. *"O efeito é a longo prazo e estas iniciativas melhoram o relacionamento entre os funcionários"*, garante o gerente de comunicação do Operador Nacional de Sistema Elétrico, Tristão Alencar. *"A mais recente atividade que realizamos aqui na empresa foi uma peça teatral exibida para cerca de 50 funcionários. Tratava-se de uma comédia sobre preconceito, relação entre trabalho e família e mudanças de atitudes."*

A IBM, por exemplo, oferece aos seus funcionários um programa de motivação desde o início de 2002, e tem notado um crescimento nos resultados dos colaboradores e, conseqüentemente, da empresa. "Criamos vários programas para motivar nossos funcionários, entre eles o Star Bem, que oferece aos colaboradores sessões de shiatsu, consultas com nutricionistas e aulas de ginástica matutinas, tudo para melhorar a qualidade de vida dos funcionários", conta o gerente de marketing da empresa, Edmundo Fornasari.

Este trabalho, chamado por alguns especialistas da área de recursos humanos de endomarketing, vem desbancando o sistema tradicional de gerenciamento, e tem como principal objetivo privilegiar o ser humano dentro da organização. Mas para que ele funcione adequadamente, é necessário levar em conta alguns aspectos diretamente relacionados ao trabalho: o que fazer, como fazer e o que receber. *"Resumindo: seria mudar a rotina por meio do trabalho em grupo, com o reconhecimento e a valorização da gerência",* explica o

consultor de Recursos Humanos Idalberto Chiavenato.

Deepark Chopra, um dos maiores experts em maximização do potencial humano nos Estados Unidos, acredita que *"o fenômeno que desperta a consciência para a liderança é o sucesso"* e que *"a espiritualidade nas empresas pode ser obtida quando o funcionário produz mais e com mais prazer"*. Numa entrevista coletiva dada recentemente à imprensa em sua vinda ao Brasil, Deepark afirmou que a economia da empresa está diretamente relacionada com a educação e a criatividade. "E o combustível de tudo isso é a motivação".

7.4 – OS BENEFÍCIOS DA MOTIVAÇÃO PARA OS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA

Instruir os funcionários sobre como alcançar melhor qualidade de vida agrega muitos benefícios às empresas. Os colaboradores se sentem mais motivados, reconhecem que a empresa está preocupada com seu bem-estar, o que aumenta sua produtividade; há uma redução de custos com relação às doenças de trabalho; estreita-se o relacionamento interpessoal dentro da empresa, facilitando processos; os funcionários se sentem estimulados a buscar, em seguida, um maior aperfeiçoamento profissional, o que acaba revertendo numa equipe com melhor formação profissional.

A promoção de saúde e qualidade de vida, que visa o bem-estar não só dos colaboradores da empresa, mas também de seus familiares. As empresas modernas oferecem atividades esportivas, brindes, mensagens, encontros e cursos. Os programas são elaborados e personalizados para as necessidades da empresa, levando em consideração uma série de pesquisas de cultura e clima e as percepções de consultoria, de recursos humanos e das assistentes sociais contratadas para dar suporte ao programa. Os principais temas abordados em 2002 foram autoestima, relações humanas, drogas, alcoolismo, estresse, esportes, fumo e planejamento de vida.

Quais os motivos que estão levando as empresas a investirem cada vez mais na qualidade de vida dos seus funcionários:

1. Um profissional saudável, que se sente bem no ambiente de trabalho, produz muito mais do que aquele que não se sente bem. E esta produtividade é tanto em termos qualitativos (melhor relacionamento, atendimento ao cliente, clareza mental, comunicação, motivação e confiança) como em termos quantitativos (aumento de vendas, redução de desperdícios e acidentes de trabalho).

2. O papel do departamento de recursos humanos de uma empresa é atrair, desenvolver e reter talentos, e uma empresa que não tem um ambiente favorável tem o prejuízo de contratar, desenvolver e no final perder o seu colaborador para outras empresas que oferecem até as mesmas condições financeiras, benefícios e desafios, mas que vão além, oferecendo também um clima onde a saúde e a qualidade de vida dos funcionários estão inseridas na cultura da empresa.

3. Uma empresa que acumula estresse negativo acaba reduzindo sua produtividade e perdendo dinheiro. Empresas americanas perdem, por ano, cerca de U$ 150 bilhões com o estresse no trabalho, o que inclui absenteísmo, "presenteísmo" (estar na empresa com a cabeça em outro lugar), desmotivação, doenças, afastamentos, acidentes e conflitos interpessoais. Tudo isso mina o resultado das organizações.

A saúde e a alimentação dos funcionários são os benefícios que as empresas costumam priorizar, o que pode ser feito de duas maneiras: conscientizando os colaboradores de que a saúde é um patrimônio de valor inestimável e que a alimentação está entre os 40% dos fatores que mais matam ou invalidam pessoas em todo o mundo, segundo a Organização Mundial de Saúde, e utilizando ferramentas (palestras, cursos e técnicas) que dão suporte psicológico e maturidade disciplinar para mudanças de hábito.

Já para melhorar o relacionamento pessoal e familiar dos colaboradores, uma das saídas é o desenvolvimento da empatia, que nada mais é do que a habilidade de se colocar no lugar das outras pessoas, compreendendo-as e influenciando-as com elegância e sutileza. Um bom relacionamento se mantém com confiança, diálogo aberto, sinceridade, integridade e ética.

Fica a dica

As empresas precisam cada vez mais se conscientizar que as ações motivacionais são importantíssimas para o colaborador, pois um bom programa motivacional não é despesa, mas um investimento para a própria organização.

7.5 - GLOSSÁRIO

Estresse negativo – É a soma de respostas físicas e mentais causadas por determinados estímulos externos (estressores) e que permitem ao indivíduo (humano ou animal) superar determinadas exigências do meio-ambiente e o desgaste físico e mental causado por esse processo.

Recordando

A motivação consiste em alinhar o conhecimento teórico com a prática no mundo corporativo, de forma que as ações sejam planejadas com maior coerência em seus propósitos, de maneira que otimizem os resultados que a organização, os gestores, os colaboradores, os líderes e os liderados estejam aspirando. Motivar é diferenciar potencial e desempenho; fazer treinamentos para desenvolver competências e valorizar constantemente os avanços através de feedbacks; tolerar e lidar de forma positiva com eventuais falhas.

7.6 - EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1 – Cite 2 exemplos de ações para energizar as equipes de trabalho nas organizações.

_____
_____
_____

2 – Cite e comente um dos motivos que estão levando as empresas a investirem cada vez mais na qualidade de vida dos seus funcionários.

_____
_____
_____

8 - PLANEJANDO A EXPANSÃO

O objetivo deste capítulo é falar sobre a necessidade de um planejamento adequado para o sucesso de uma expansão organizada nas organizações.

8.1 – PLANEJANDO O CRESCIMENTO

Pode parecer incrível, mas muitas empresas ainda não sabem para onde estão indo, isso em pleno século XXI. É comum ver em nossas organizações os improvisos e a famosa política de apagar um incêndio a cada dia, situação que pela freqüência com que ocorre, torna-se natural e a cada ano que passa faz novas vítimas, pois o mercado é implacável para quem não sabe olhar à frente.

Alguém já disse antes, se você não sabe para onde quer ir, qualquer caminho serve... Fica evidente que é muito arriscado agir assim, especialmente nos dias de hoje, onde a informação trafega em rápidas infovias e nossos concorrentes conseguem copiar e até mesmo aprimorar nossas melhores ideias.

Planejar não quer dizer construir manuais ou atrelar-se a certificações de qualidade, as quais muitas vezes se mostram mais caras e inviabilizam a continuidade das tarefas, pelo excesso de preciosismo, nem sempre percebido pelo cliente final, ou pior, sequer solicitado por esse consumidor.

Talvez o mais difícil de tudo seja fazer com que nossos dirigentes entendam que não basta uma Declaração de Missão, pomposa e escrita em português coloquial, colocada sobre um mármore e com letras em bronze. É necessário que eles, dirigentes, comecem a revolução, a busca por novos horizontes, ou simplesmente a sua ampliação, sob o risco de que outros possam fazê-lo antes.

8.2 – PROMOVENDO A EXPANSÃO DO NEGÓCIO

Nos últimos anos, começar um negócio no Brasil tornou-se algo mais acessível a vários brasileiros. Quem antes apenas trabalhava de maneira informal, hoje tem a possibilidade de iniciar seu próprio negócio ou oficializá-lo como um empreendimento próprio regularizado. Isso tem se tornado possível haja vista os vários incentivos fiscais realizados pelo governo, além de todos os esforços do SEBRAE. Contudo, esta ação em massa tem transformado pessoas em grandes empreendedores independentes os quais apresentam bons retornos financeiros e crescimento em seus investimentos.

Mas, como promover a expansão do seu negócio? Ora, depois de anos de experiências no setor em que a empresa atua, é preciso traçar metas para a expansão de seus negócios. Salientamos que mesmo sendo uma organização que já esteja consolidada no mercado, é necessário expandir-se a fim de concorrer com outras organizações do mesmo seguimento. No entanto, esta tarefa não é simples. Requer um bom planejamento, traçar metas e ter um bom capital para que a empresa não corra o risco de quebrar em decorrência de um investimento mal feito ou mal elaborado. Atente para as orientações que se seguem:

O primeiro passo para expandir um negócio é fazer um raio-x da mesma, ou seja, identifique os pontos fortes e fracos, é preciso conhecer bem o potencial da empresa e analisar a tendência do mercado em que ela se encontra. Após isto, elabore um planejamento estratégico. Salientamos que toda esta análise é fundamental para que se tenha uma expansão real e estabilizada. Com todo este conhecimento em mãos, é hora de por a mão na massa e executar o plano.

Uma das formas de expandir os negócios de uma empresa é através de franquias. Este é um tipo de empreendimento que tem crescido em todo o país. Hoje, muitos jovens investidores têm ingressado neste ramo e já apresentam muito sucesso. Uma franquia pode gerar retorno a longo ou curto prazo. Geralmente, quem abre ou expande seus negócios com franquias (as que trabalham com gêneros alimentícios, por exemplo) chegam a apresentar um retorno em curto prazo.

Mas, como é possível ter um retorno tão rápido? Isto porque comida e bebida são produtos bastante consumidos principalmente em locais com grande movimentação de pessoas como faculdades, hospitais, estádios de futebol, etc. enfatizamos que outra franquia que pode alavancar a expansão dos negócios é a de roupas e calçados. Atualmente, este mercado está entre os que mais geram renda em todo o país. Em períodos de festas como o final de ano, é possível elevar a lucratividade em até 50% do recurso investido na expansão. Outra franquia bastante procurada é a produtos de beleza.

Para se fazer uma expansão é necessário fazer uma boa escolha do local da nova filial. Caso o tipo de trabalho seja de forma mais direta (quanto ao atendimento às pessoas) deve-se investir na preparação dos novos funcionários. Eles precisam estar bem preparados para não pôr seu empreendimento em risco. Nunca esqueça: Para se dar bem em qualquer empreendimento é preciso ter uma equipe competente e comprometida com a causa.

Fica a dica

O sucesso da expansão de seus negócios irá depender da sua capacidade como empreendedor. Aqui no Brasil, mais de 30% das novas empresas fecham antes mesmo de completar um ano de funcionamento. Por isto, se pretende expandir seus negócios, é preciso estar alerta a fim de que se evitem prejuízos graves.

8.3 - GLOSSÁRIO

Certificações de Qualidade – É o reconhecimento por uma entidade acreditadora da conformidade do sistema da qualidade de uma organização com o referencial normativo que adoptar para essa certificação, que em muitos casos, é a norma ISO 9001. Essa norma, fornece às empresas, um conjunto de regras básicas, que deverão ser adaptadas à sua realidade específica, de forma a garantir ao cliente que a empresa se encontra devidamente organizada e é capaz de produzir um bem ou serviço que esteja de acordo com os requisitos do cliente e normativos aplicáveis. Basicamente, é uma norma vocacionada para a estruturação da organização da empresa e para a resposta ao cliente.
Franquia - Franquia ou franchising é uma estratégia utilizada em administração que tem como propósito um sistema de venda de licença, onde o franqueador (detentor da marca) cede ao franqueado (autorizado a explorar a marca) o direito de uso da sua marca ou patente, infraestrutura, know-how e direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços. O franqueado, por sua vez, investe e trabalha na franquia e paga parte do faturamento ao franqueador sob a forma de royalties. Eventualmente, o franqueador também cede ao franqueado o direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistemas desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem ficar caracterizado vínculo empregatício.

Recordando

É preciso planejar, estabelecer critérios claros de crescimento e objetivos de médio e longo prazo, de forma que este processo faça parte da estrutura do empreendimento e que todos que nele labutam conheçam e entendam quais os caminhos possíveis e desejáveis para o desenvolvimento saudável de toda empresa.

8.4 - EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1 – Segundo o texto: Como promover a expansão do seu negócio?

_____
_____
_____

2 – Quais são os primeiros passos para se promover a expansão?

_____
_____
_____

9 - A PRODUTIVIDADE DA EMPRESA

Neste capítulo serão abordados os conceitos e pontos importantes para a obtenção de melhorias na forma de produção de uma organização.

9.1 – PRODUTIVIDADE

Produtividade é a redução do tempo gasto para executar um serviço, ou o aumento da qualidade de produtos elaborados, com a manutenção dos níveis de qualidade, sem o acréscimo de mão de obra ou aumento dos recursos necessários.

Produtividade não é somente maior quantidade. É preciso avaliar a qualidade do serviço. Por exemplo: um digitador produzia a emissão de 10 relatórios por dia. Com formação específica, passou a produzir 15 relatórios por dia, com a mesma qualidade. Isto significa que houve um ganho de produtividade de 50%.

A produtividade pode ser sempre melhorada através da criatividade, da formação e da melhoria contínua. É o máximo da produção que a qualidade permite.

O desperdício é o maior inimigo da produtividade. Ele aumenta os custos e diminui a competitividade.

- **Desperdícios Aparentes:** São desperdícios tradicionais, facilmente identificáveis: luz, água, lixo, sucata e etc.
- **Desperdícios Ocultos:** São os desperdícios existentes nos processos de trabalho com os quais nos acostumamos, não percebendo-os como anormais.

Veja com combater os desperdícios:

- Observe bem o processo de trabalho, desenhe as seqüências das operações através de Espinhas de Peixe ou Fluxogramas.
- Localize os pontos de perdas.

9.2 – CONSEGUINDO MELHOR PRODUTIVIDADE

- Ter preocupação com o ambiente de trabalho seja em seu aspecto físico ou no relacionamento com os colegas (ambiente limpo, seguro, arejado, num clima de amizade e confiança).
- Investir na formação básica e na qualificação profissional dos funcionários (cursos de alfabetização, supletivos, de habilidades e atualização tecnológica).
- Valorizar o profissional, afastando-o do medo, da insegurança, propiciando o conhecimento de assuntos de interesse do seu trabalho (palestras, encontros, trabalhos em grupo).
- Demonstrar respeito pelos direitos e obrigações dos funcionários, incentivando-os a uma maior autoestima e confiança em sua capacidade.

As vantagens da qualidade e da produtividade:

- Para o cliente:

- Recebe os serviços dentro dos prazos, nas especificações corretas e com preço adequado, conforme combinado.
- Pode sugerir melhorias para a empresa, adequando, cada vez mais, o serviço às suas necessidades.

- Para a empresa:

- Cria sistemas que permitem a produção padrão dos seus serviços, atendendo ao cliente de forma organizada e controlada.
- Ganha fama, mais clientes e mais solidez no mercado.

• Para o profissional:

- Trabalho confiável, seguro e em ambiente saudável.
- As atividades são realizadas por todos de forma integrada e sob controle.
- Desenvolvimento individual dos funcionários.

• Para o país:

- Empresas sólidas, lucrativas e competitivas, preparadas para a concorrência internacional e geradoras de novos postos de trabalho.

9.3 – ESTRATÉGIA DA QUALIDADE / ESTRATÉGIA DA PRODUTIVIDADE

- Ouvir o cliente.
- Atender ao cliente com presteza.
- Seguir padrões.
- Acompanhar e melhorar sempre o desempenho.
- Solucionar rapidamente os problemas.
- Controlar custos.
- Combater desperdícios.
- Organizar o trabalho.
- Utilizar a criatividade para melhoria contínua.
- Produzir mais com os mesmos recursos.
- Trabalhar em equipe.

A produtividade das empresas tem vindo a crescer nos últimos tempos devido a grande concorrência e a necessidade de fazer sempre melhor. Mas a produtividade baseia-se essencialmente na melhoria do sistema produtivo e dos seus outputs sem acrescer nada ao seu custo. Medir a produtividade de uma empresa é saber até que ponto ela é eficiente na utilização dos seus recursos.

Naturalmente a medição da produtividade é algo de bastante complicado já que é sensível a múltiplas variações do sistema.

No entanto foram estabelecidos alguns rácios que permitem visualizar de forma bastante razoável o comportamento de uma empresa no mercado e, sobretudo na sua área de funcionamento.

Eis alguns itens que permitem entender como se mede a produtividade.

Produtividade = output/imput
Produtividade total = output total/imput total
"Multifactor productivity" = total output/subset of imputs.
"Parcial-factor productivity" = total output/single imput.
Produtividade do trabalho = Número de horas de trabalho/Produção em quantidades.
Produtividade do capital = Vendas/Ativo.

Isto tudo sugere naturalmente que as empresas tentam constantemente melhorar a sua produtividade daí a ideia de envolver as pessoas que fazem parte de um sistema na sua produtividade e benefícios resultantes através de incentivos.

9.4 – SOBREVIVÊNCIA DA EMPRESA PELA PRODUTIVIDADE

A produtividade é aumentada pela melhoria da qualidade e conforme já comentamos em

post anterior e este é um fator de sobrevivência.

Existem ameaças á sobrevivência das empresas em todo mundo pelos mais variados motivos:

- Seu produto perdeu atualidade, pelo lançamento de um outro produto melhor e mais barato.
- Alguns países, no desespero de conseguirem divisas, baixaram o preço internacional de seu produto fazendo com que sua empresa perdesse competitividade;
- Seus concorrentes já utilizam novos equipamentos que tornaram o seu processo ineficaz para o novo nível de qualidade e tecnológico colocado no mercado.

O verdadeiro critério da boa qualidade é a preferência do consumidor. É isto que garantirá a sobrevivência de sua empresa: a preferência do consumidor pelo seu produto em relação ao seu concorrente, hoje e no futuro.

Mas somente garantir a qualidade, não é o suficiente, os produtos serviços devem ser especializados, projetados e produzidos de tal forma a terem valor, ou seja, serem necessários, desejados e ambicionados pelos clientes, eles evidentemente, sempre procurarão o máximo valor pelo seu dinheiro. Para aumentar a produtividade de uma organização, deve-se agregar o máximo de valor (máxima satisfação das necessidades dos clientes).

Garantir a sobrevivência de uma empresa é também cultivar uma equipe de pessoas que saiba montar e operar um sistema, que seja capaz de projetar um produto que conquiste a preferência do consumidor a um custo inferior ao de seu concorrente.

Esses dois fatores, a qualidade assegurada e o máximo de produtividade, resultam em uma empresa competitiva. Ser competitivo é ter a maior produtividade entre todos os seus concorrentes e o que realmente garante a sobrevivência das empresas é a garantia de sua competitividade. A competitividade decorre da produtividade e esta da qualidade.

Esses conceitos estão interligados, pois: sobrevivência depende da competitividade, a produtividade da qualidade (preferência do cliente) o que requer um projeto perfeito de fabricação perfeito, envolvendo a segurança do cliente, assistência perfeita, entrega no prazo certo e custo baixo.

Fica a dica

No mundo corporativo, onde a competitividade e a concorrência são cada vez maiores, atentar para os detalhes do processo é essencial para se ter uma melhor produtividade em sua linha de produção.

9.5 - GLOSSÁRIO

Espinhas de Peixe – É um método de localizar a "causa original" de um problema. Cada "espinha" desse diagrama representa uma causa que contribui para o problema.
Fluxograma – É um tipo de diagrama, e pode ser entendido como uma representação esquemática de um processo, muitas vezes feito através de gráficos que ilustram de forma descomplicada a transição de informações entre os elementos que o compõem.

Recordando

Produtividade é a redução do tempo gasto para executar um serviço, ou o aumento da qualidade de produtos elaborados, com a manutenção dos níveis de qualidade, sem o acréscimo de mão de obra ou aumento dos recursos necessários.

9.6 - EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1 – Por que o desperdício é o maior inimigo da produtividade?

_____
_____
_____

2 – Segundo o texto, cite duas formas de se conseguir melhor produtividade.

_____
_____
_____

10 - CONTROLE DE QUALIDADE NA EMPRESA

O objetivo deste capítulo é compreender a importância da implantação de um sistema eficiente de controle de qualidade na empresa, destacando-se os seus princípios básicos.

10.1 – GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

A gestão da qualidade total (em língua inglesa "Total Quality Management" ou simplesmente "TQM") consiste numa estratégia de administração orientada a criar consciência da qualidade em todos os processos organizacionais.

É referida como "total", uma vez que o seu objetivo é a implicação não apenas de todos os escalões de uma organização, mas também da organização estendida, ou seja, seus fornecedores, distribuidores e demais parceiros de negócios.

Compõe-se de diversos estágios, como por exemplo, o planejamento, a organização, o controle e a liderança.

A Toyota, no Japão, foi primeira organização a empregar o conceito de "TQM" (ver Toyotismo), superando a etapa do fordismo, onde esta responsabilidade era limitada apenas ao nível da gestão. No "TQM" os colaboradores da organização possuem uma gama mais ampla de atribuições, cada um sendo diretamente responsável pela consecução dos objetivos da organização. Desse modo, a comunicação organizacional, em todos os níveis, torna-se uma peça-chave da dinâmica da organização.

Tem sido amplamente utilizada na atualidade, por organizações públicas e privadas, de qualquer porte, em materiais, produtos, processos ou serviços. A conscientização e a busca da qualidade e do reconhecimento da sua importância tornou a certificação dos sistemas de gerenciamento da qualidade indispensável uma vez que:

- aumenta a satisfação e a confiança dos clientes;
- aumenta a produtividade;
- reduz os custos internos;
- melhora a imagem e os processos de modo contínuo;
- possibilita acesso mais fácil a novos mercados.

A certificação permite avaliar as conformidades determinadas pela organização através de processos internos, garantindo ao cliente um material, processo, produto ou serviço concebido conforme padrões, procedimentos e normas.

Uma organização que se propõe a implementar uma política de gestão voltada para a "qualidade total" tem consciência de que a sua trajetória deve ser reavaliada periodicamente. O objetivo último das organizações humanas é assegurar a sobrevivência da espécie. Por analogia, a finalidade última de qualquer organização, nomeadamente de uma do tipo empresarial é sobreviver. A condição "sine qua non" para que uma empresa possa executar os objectivos pretendidos pelos seus proprietários, administradores ou accionistas é que ela exista que esteja viva. Caso esta condição não se verifique, nenhum dos objectivos pode ser perseguido, muito menos alcançado.

A gestão da qualidade aponta para a preferência do consumidor, o que aumenta a produtividade, levando a uma maior competitividade e assegurando a sobrevivência das empresas. Podemos definir qualidade de inúmeras formas. Podemos considerar que é um atributo essencial e diferenciador de alguma coisa ou de alguém, como uma medida de valor ou excelência, como a adequação ao uso, tal como J.M.Muran a definiu, como *"conformidade com as situações", nas palvras de P.B.Crosby, ou ainda, usando as palavras*

de Vicente Falconi, "um produto ou serviço com qualidade é aquele que atende sempre perfeitamente e de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente".

10.2 – OS PRINCÍPIOS BÁSICOS DA QUALIDADE TOTAL

- Produzir bens ou serviços que respondam concretamente às necessidades dos clientes.
- Garantir a sobrevivência da empresa por meio de um lucro contínuo obtido com o domínio da qualidade.
- Identificar o problema mais crítico e solucioná-lo pela mais elevada prioridade.
- Falar, raciocinar e decidir com dados e com base em fatos.
- Administrar a empresa ao longo do processo e não por resultados.
- Reduzir metodicamente as dispersões por meio do isolamento das causas fundamentais.
- O cliente é Rei. Não se permitir servi-lo se não com produtos de qualidade.
- A prevenção deve ser a tão montante quanto possível.
- Na lógica anglo-saxônica de *"Trial and Error"*, nunca permitir que um problema se repita.

10.3 – A FILOSOFIA DA QUALIDADE TOTAL

10.3.1 – A FILOSOFIA TQC

O que está por trás do conceito de TQC, bem como de sua metodologia é uma filosofia muito bem definida. Segundo, Nfiyauchi apud CAM [92] as empresas que adotam o TQC como modelo gerencial seguem religiosamente alguns princípios básicos:

10.3.2 – ORIENTAÇÃO PELO CLIENTE

Faz parte do passado a época em que a demanda era muito maior que a oferta e, com isto, as empresas podiam fabricar seus produtos e serviços independentemente das necessidades dos consumidores. Tudo o que era produzido era consumido pela escassez de ofertas. Os consumidores então adaptavam suas necessidades em função do que podiam conseguir no mercado.

Hoje as coisas mudaram, a demanda continua grande, mas a oferta multiplicou-se em número muito maior. Agora as empresas é que precisam adaptar-se aos gostos e necessidades dos clientes e quem não seguir esta tendência corre o risco de ficar de fora do mercado.

As empresas atentas à nova realidade criam um canal de comunicação sempre aberto com o mercado promovendo uma contínua conversação. Este canal tem como função básica saber o que o cliente pensa em todas as etapas da compra do produto ou serviço. O que o cliente precisa, quais são suas necessidades, o que ele espera do produto ou serviço e o que a empresa deveria estar oferecendo? O que ele espera da empresa durante a compra e qual deve ser a postura da empresa representada no momento da compra pelo funcionário de linha de frente? Qual sua impressão pós compra, se ele está satisfeito, sim, não, por quê?

Todas estas informações devem ser tratadas dentro da organização e para funcionar como ponto de partida para o desenvolvimento de novos produtos e serviços e implantação de novas tecnologias. Além disso, a empresa precisa ter uma infraestrutura que garanta a ausência de erros em todas as etapas do processo produtivo até o cliente, instalando uma rede de serviços para total satisfação que deve ser melhorada continuamente.

10.3.3 – QUALIDADE EM PRIMEIRO LUGAR

Isto significa dizer que o enfoque dos lucros em primeiro lugar devem ser abandonados. A justificativa é que dando-se prioridade à qualidade, os lucros virão como conseqüência. Em ISH[93], o autor afirma que se uma empresa segue o princípio da qualidade em primeiro lugar, seus lucros aumentarão com o decorrer do tempo. Mas se uma empresa persegue o objetivo de atingir lucros a curto prazo, perderá a competitividade no mercado internacional e, a longo prazo, perderá os lucros.

Deming mostra como as coisas acontecem em uma reação em cadeia quando o foco da empresa está na qualidade.

Neste contexto, a empresa deve adotar uma postura de preocupação constante com a qualidade de todos os processos da organização. Iniciando pela definição clara do que seria um produto ou serviço de qualidade com base nas necessidades e expectativas dos clientes e das possibilidades da empresa em questão. Em seguida, fazer um planejamento da qualidade, aliando neste planejamento o projeto/ desenvolvimento de novos produtos/ serviços e a garantia da qualidade da produção/ prestação destes novos produtos/ serviços. Este princípio fomenta na empresa uma insatisfação contínua com os níveis de qualidade obtidos, buscando sempre alcançar níveis mais elevados.

10.3.4 – AÇÃO ORIENTADA POR PRIORIDADES

A solução de problemas é iniciada pela identificação dos mesmos. A prática da maioria das empresas com uma gama de problemas aguardando soluções é a escolha aleatória ou com critérios restritos como, por exemplo, a simplicidade do problema em questão ou a grande soma de dinheiro envolvida. Estes critérios de seleção, no entanto, geralmente não levam em consideração os clientes envolvidos.

O TQC prega que os problemas da empresa sejam listados e, com base nas informações de clientes, mercado e diretrizes da alta administração compõem-se um ranking de prioridades. A análise e soluções destes problemas segue então a ordem de importância estabelecida, definindo-se metas a serem alcançadas e um cronograma a ser cumprido.

10.3.5 – AÇÃO ORIENTADA POR FATOS E DADOS

Ainda hoje existem administradores que têm um conhecimento ilimitado sobre quase todas as coisas. Estes gênios podem se dar ao luxo de resolverem todos os seus problemas apenas sabendo de sua existência, uma simples olhada e a solução já está lá na ponta da língua. Acontece que nem todos são assim tão privilegiados, apesar de, em sua grande maioria, acharem-se capazes de resolverem tudo desta maneira tão simplista. O "achismo" continua a ser um método de auxílio a tomada de decisões muito utilizado. Os gerentes, supervisares, e funcionários em geral que possuem algum processo sob sua autoridade, devem habituar-se a trabalhar sempre com base em fatos e dados.

Muitas empresas, cientes desta necessidade acostumaram-se a medir tudo, e anotar uma quantidade enorme de dados. Isto também não é desejável, a geração de dados por si só não resolve os problemas e deve ser feita de maneira planejada, ou seja, é imprescindível que seja feita uma correta identificação de quais são os dados realmente necessários, bem como, quais são os métodos e a freqüência adequada de coleta. A partir destes dados, uma análise com base em técnicas estatísticas é que levará a resultados satisfatórios.

10.3.6 – CONTROLE DE PROCESSOS

Para que o produto ou o serviço cheguem ao cliente com qualidade assegurada é necessário que todos em toda a empresa estejam controlando seus processos, garantindo assim os resultados de seus trabalhos.

Este conceito se contrapõe à inspeção no final da linha, ou seja, na prestação do serviço ou na liberação do produto final, tão difundida no período pós-guerra. No caso de serviços este

ponto é ainda mais importante. Um produto defeituoso é encontrado antes de ser entregue ao cliente, gerando custos para a empresa, mas evitando o desencanto do consumidor. Já na prestação de serviços, o erro geralmente ocorre na presença do cliente impossibilitando a triagem de serviços bons e ruins. Este princípio é fundamental para a implementação eficiente e eficaz do TQC em serviços. Deming dedica um de seus quatorze pontos para enfatizar a necessidade de eliminar a dependência da inspeção em massa: *"Inspeção com o objetivo de encontrar peças defeituosas e jogá-las fora é tardia, ineficaz e cara. A qualidade não é fruto de inspeção, mas do aperfeiçoamento do processo."*

10.3.7 – PRÓXIMO PROCESSO É O SEU CLIENTE

Neste ponto surgem os conceitos de clientes e fornecedores internos, estes conceitos são fundamentais tendo em vista a segmentação vigente nas empresas. É muito difícil encontrar um espírito de equipe que abranja os diversos departamentos, o mais comum é a rivalidade e a transferência de culpas e responsabilidades. Uma situação de companheirismo e ajuda mútua se desenvolve apenas onde encontra um clima organizacional receptivo, e isto é tarefa da alta administração. *"É função da alta administração ajudar que se rompam as barreiras para que todos trabalhem em conjunto e em harmonia. É obrigação da alta gerência promover o trabalho em equipe."*

Neste sentido, os objetivos maiores da empresa devem ser desdobrados para os diversos departamentos, cada departamento define então suas metas sempre levando em conta a empresa como um todo. As metas departamentais devem atender aos requisitos de seus clientes internos que são os processos posteriores, desta maneira forma-se uma cadeia de clientes e fornecedores dentro da organização. Assim, para que o cliente final (externo) tenha suas necessidades atendidas é necessário que cada elo da cadeia seja fortificado por um relacionamento de parceria.

Segundo ISH(93), o controle de qualidade total não pode ser completo sem a total aceitação deste tipo de enfoque por todos os trabalhadores. O regionalismo precisa ser derrubado dando lugar à livre comunicação. O todo é sempre maior que a soma das partes se houver sinergia entre elas. Este é o espírito do TQC: trabalho em equipe com amizade, responsabilidade e respeito.

10.3.8 – COMPROMETIMENTO DA ALTA DIREÇÃO

Para que um Programa de Qualidade Total seja bem sucedido, a iniciativa, bem como, sua implantação deve vir de cima para baixo, ou seja, é um processo Top-Down, onde Top aqui significa o(s) executivo(s) do mais alto nível hierárquico.

Dentro do processo de implementação do TQC, a alta administração tem um papel bem definido. O primeiro passo é assumir a frente do programa, estabelecer uma política clara de qualidade, definir as crenças e valores coerentes com a nova postura da empresa, bem como, a sua disseminação para todas as pessoas da organização. Para a maioria das empresas o comprometimento da cúpula administrativa com um programa de qualidade é uma situação inovadora que os funcionários demoram um certo tempo para absorver. Este tempo pode ser bastante reduzido se em conjunto com as palestras e seminários os funcionários puderem observar e comprovar a veracidade dos discursos através de exemplos diários do compromisso dos executivos com a filosofia. A coerência entre o discurso e a prática é fundamental.

Fica a dica

A gestão eficiente da qualidade aponta para a preferência do consumidor, o que aumenta a produtividade, levando a uma maior competitividade e assegurando a sobrevivência das empresas.

10.4 - GLOSSÁRIO

Alta administração - A natureza do trabalho da alta administração envolve a definição da visão ou do rumo do negócio, assim como a filosofia e os valores da empresa. Em geral, deve ser uma pessoa com ampla experiência e conhecimento, enquadra-se nesta definição o Presidente e os Diretores de uma empresa.

Recordando

A Gestão da Qualidade total consiste numa estratégia de administração orientada a criar consciência da qualidade em todos os processos organizacionais. É referida como "total", uma vez que o seu objetivo é a implicação não apenas de todos os escalões de uma organização, mas também da organização estendida, ou seja, seus fornecedores, distribuidores e demais parceiros de negócios.

10.5 - EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1 – Cite 2 motivos para se implantar um programa de qualidade total em uma empresa.

_____
_____
_____

2 – Cite 2 princípios básicos da qualidade total.

_____
_____
_____

11 - NOÇÕES DE CONTABILIDADE

O objetivo deste capítulo é demonstrar a importância da contabilidade para a administração e para os processos produtivos.

11.1 - CONCEITOS

A contabilidade é uma ferramenta indispensável para a gestão de negócios. De longa data, contadores, administradores e responsáveis pela gestão de empresas se convenceram que amplitude das informações contábeis vai além do simples cálculo de impostos e atendimento de legislações comerciais, previdenciárias e legais.

Contabilidade, em síntese, é a utilização dos registros e controles contábeis com o objetivo de gerir uma entidade.

A gestão de entidades é um processo complexo e amplo, que necessita de uma adequada estrutura de informações - e a contabilidade é a principal delas.

Além do mais, o custo de manter uma contabilidade completa (livros diário, razão, inventário, conciliações, etc.) não é justificável para atender somente o fisco. Informações relevantes podem estar sendo desperdiçadas, quando a contabilidade é encarada como mera burocracia para atendimento governamental.

Objetivamente, o custo médio de uma contabilidade de empresa de pequeno porte (faturamento até R$ 120.000/mês) é acima de R$ 600,00. Numa empresa de médio porte (faturamento até R$ 1.000.000/mês) este custo vai a R$ 3.000,00 ou mais. Tais empresas precisam aproveitar as informações geradas, pois obviamente este será um fator de competitividade com seus concorrentes: a tomada de decisões com base em fatos reais e dentro de uma técnica comprovadamente eficaz – o uso da contabilidade.

A contabilidade gerencial não "inventa" dados, mas lastreia-se na escrituração regular dos documentos, contas e outros fatos que influenciam o patrimônio empresarial.

Dentre as utilizações da contabilidade, para fins gerenciais, destacam-se, entre outros:

1. Projeção do Fluxo de Caixa.
2. Análise de Indicadores.
3. Cálculo do Ponto de Equilíbrio.
4. Determinação de Custos Padrões.
5. Planejamento Tributário.
6. Elaboração do Orçamento e Controle Orçamentário.

11.2 - CONDIÇÕES

O primeiro passo para uma contabilidade verdadeiramente gerencial, é que esta seja atualizada, conciliada e mantida com respeito às boas técnicas contábeis.

Desta forma, pressupõe-se, entre outros, que uma contabilidade deva ter:

1. Contas bancárias devidamente "fechadas" com os respectivos extratos, sendo as diferenças demonstradas e que tais diferenças não afetem o resultado pelo regime de competência. Admite-se, tão somente, as típicas "pendências" bancárias, como cheques não compensados e pequenos valores de débitos e créditos a ajustar. Valores expressivos, como débitos de juros e encargos sobre financiamentos, devem estar contabilizados.

2. Provisões de Férias e 13º Salário feitas mensalmente, com base em relatórios detalhados do departamento de recursos humanos. A falta de provisão mensal distorce as demonstrações contábeis, pois o regime de competência não é atendido.

3. Depreciações, amortizações e exaustões, contabilizadas com base em controles do patrimônio.

4. Registro dos tributos gerados concomitantemente ao fato gerador, efetuando-se também a Provisão do IRPJ, conforme regime a que está sujeito à empresa (lucro real, presumido ou arbitrado).

5. Nas empresas que se dedicam às atividades imobiliárias, optar por contabilizar custos orçados das obras. Outras atividades também exigirão técnicas contábeis específicas, como as cooperativas e as instituições financeiras.

6. Receitas, custos e despesas, reconhecidas pelo regime de competência, como detalhado adiante.

11.3 – O REGIME DE COMPETÊNCIA CONTÁBIL

O reconhecimento das receitas e gastos é um dos aspectos básicos da contabilidade que devem ser conhecidos para poder avaliar adequadamente as informações financeiras.
Sob o método de competência, os efeitos financeiros das transações e eventos são reconhecidos nos períodos nos quais ocorrem, independentemente de terem sido recebidos ou pagos.

Para todos os efeitos, as Normas Brasileiras de Contabilidade elegem o regime de competência como único parâmetro válido, portanto, de utilização compulsória no meio empresarial.

Fica a dica

As informações vindas de profissionais da área contábil, através de seus relatórios e pareceres trazem inúmeras vantagens aos empresários, tais como a solução de problemas e tomada de decisão com segurança e confiabilidade ao empresário.

11.4 - GLOSSÁRIO

Depreciação – É o custo ou a despesa decorrente do desgaste ou da obsolescência dos ativos imobilizados (máquinas, veículos, móveis, imóveis e instalações) da empresa.
Amortização - É um processo de extinção de uma dívida através de pagamentos periódicos, que são realizados em função de um planejamento, de modo que cada prestação corresponde à soma do reembolso do capital ou do pagamento dos juros do saldo devedor, podendo ser o reembolso de ambos, sendo que os juros são sempre calculados sobre o saldo devedor.

Recordando

Para tomar uma boa decisão, é necessário que o administrador tenha informação (da sua empresa, dos fornecedores, dos concorrentes, dos clientes, do governo, das tecnologias, etc). A melhor fonte de informação dentro de uma empresa é a contabilidade, porque ela faz o registro de todas as operações da organização (débitos, créditos, saldos, vendas, pagamentos, recebimentos, etc). A contabilidade contribui oferecendo informação ao administrador, para que ele possa tomar uma decisão com menor risco, com mais possibilidade de acerto.

11.5 - EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1 – Dê um conceito sobre contabilidade.

_____
_____
_____

2 – Cite 2 utilizações da contabilidade.

_____
_____
_____

12 - NOÇÕES DE ARQUIVAMENTO

O objetivo deste capítulo é apresentar conceitos básicos utilizados em arquivos, um roteiro para a organização dos arquivos, incluindo noções de preparação de planos de classificação e destinação de documentos e rotinas de arquivamento.

12. 1 – CONCEITOS

Para que você possa entender como organizar e como escolher o melhor método ou sistema de organização que atenda a instituição que você trabalha, é necessário que se entenda o que são ARQUIVOS e DOCUMENTOS.

12.1.1 – O QUE É ARQUIVO?

Você já sabe, mas vamos tentar dar mais valor a essa palavra? A Associação de Arquivistas Brasileiros adota a seguinte definição: "Arquivo é o conjunto de documentos que, independentemente da natureza ou do suporte, são reunidos por acumulação ao longo das atividades de pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas".

Os conjuntos de atas de reuniões da Diretoria, de projetos de pesquisa e de relatórios de atividades, mais os conjuntos de prontuários médicos, de boletins de notas, de fotografias etc., constituem-se o Arquivo de uma Unidade, por exemplo, e devem naturalmente refletir as suas atividades.

Arquivo também pode ser definido como a entidade ou órgão administrativo responsável pela custódia, pelo tratamento documental e pela utilização dos arquivos sob sua jurisdição. Ex. Arquivo Central da Unicamp.

12.1.2 – TIPOS DE ARQUIVOS

Baseados nas primeiras definições podemos dizer que existem vários tipos de Arquivos, tudo depende dos objetivos e competências das entidades que os produzem.

Segundo as Entidades criadoras/mantenedoras os arquivos podem ser classificados em:

- Públicos (federal, estadual, municipal); Institucionais (escolas, igrejas sociedades, clubes, associações).
- Comerciais (empresas, corporações, companhias).
- Pessoais (fotos de família, cartas, originais de trabalhos e etc).

12.1.3 – NATUREZA DOS DOCUMENTOS

Sabemos que as organizações desenvolvem diversas atividades de acordo com as suas atribuições e os documentos refletem essas atividades, porque fazem parte do conjunto de seus produtos.

Portanto, são variados os tipos de documentos produzidos e acumulados, bem como são diferentes os formatos, as espécies, e os gêneros em que se apresentam dentro de um Arquivo. Vamos conhecê-los:

1. Formato: é a configuração física de um suporte de acordo com a sua natureza e o modo como foi confeccionado:

Exemplos: formulários, ficha, livro, caderno, planta, folha, cartaz, microficha, rolo, tira de microfilme, mapa.

2. Espécie: é a configuração que assume um documento de acordo com a disposição e a natureza das informações nesse contidas.

Exemplos: (ata, relatório, carta, ofício, proposta, diploma, atestado, requerimento, organograma).

3. Gênero: configuração que assume um documento de acordo com o sistema de signos utilizado na comunicação de seu conteúdo.

Exemplos: audiovisual (filmes); fonográfico (discos, fitas); iconográfico (obras de arte, fotografias, negativos, slides, microformas; textual (documentos escritos de uma forma geral); tridimensionais (esculturas, objetos, roupas); magnéticos/informáticos (disquetes, CD-ROM)

4. Tipo de documento: é a configuração que assume um documento de acordo com a atividade que a gerou.

Exemplos: Ata de Posse; Boletim de Notas e Frequência de Alunos; Regimento de Departamento, Processo de Vida Funcional; Boletim de Atendimento de Urgência; Prontuário Médico; Tabela Salarial.

12.1.4 – IDADE DOS ARQUIVOS

Os Arquivos também tem ciclo de vida e este é contado a partir da produção do documento e do encerramento do ato, ação ou fato que motivou a sua produção e da sua frequência de uso. Essa fase se diz na Arquivística que tem relação com a VIGÊNCIA do documento (a razão de ser do documento).

Depois de destituído dessa vigência o documento pode ser guardado em função da importância das informações nele contidas, para a história da administração ou mesmo para tomadas de decisões pautadas nas ações do passado.

Então o ciclo pode ser categorizado em três fases ou arquivos:

- **Arquivo Corrente ou de Gestão** – também conhecido como de Primeira Idade ou Ativo.
São conjuntos de documentos estreitamente vinculados aos objetivos imediatos para os quais foram produzidos e que se conservam junto aos órgãos produtores em razão de sua vigência e frequência de uso. São muito usados pela administração.
- **Arquivo Intermediário –** também conhecido como de Segunda Idade ou Semiativo. São Arquivos que aguardam em depósito de armazenamento temporário, sua destinação final. Apresenta pequena frequência de uso pela administração.
- **Arquivo Permanente** – também conhecido como de Terceira Idade ou Histórico. São os conjuntos documentais custodiados em caráter definitivo, em função do seu valor. Por descuido e desinformação, muitas vezes o Arquivo é considerado "morto" ou "inativo".

Lembrete

É importante saber estes conceitos porque os métodos de organização em cada fase do ciclo poderão sofrer algumas diferenças, devido à frequência de uso e mesmo pelo perfil do usuário.

12.2 – ROTEIRO PARA SE ORGANIZAR ARQUIVOS CORRENTES E INTERMEDIÁRIOS

12.2.1 – ESTRUTURA BÁSICA NECESSÁRIA

Para poder desempenhar satisfatoriamente as suas funções, o arquivo necessita de uma estrutura básica que pode ser composto dos seguintes elementos:

- Recursos humanos.
- Instalações.
- Recursos materiais.

12.2.2 – RECURSOS HUMANOS

A responsabilidade da execução das operações de arquivo dever ser confiada a pessoal competente e responsável para executar as operações de:

a) Selecionar documentos.
b) Registrar documentos.
c) Estabelecer o método de classificação adequado.
d) Codificar documentos.
e) Ordenar documentos.
f) Arquivar documentos de acordo com o método adotado.
g) Conservar os documentos mantendo o arquivo organizado e atualizado.
h) Localizar documentos.
i) Controlar a saída de documentos do arquivo.
j) Transferir e descartar documentos.
k) Orientar e treinar usuários para desenvolver estas atividades, o técnico em arquivos deve possuir alguns requisitos indispensáveis. Dentre os quais destacamos:

- Estar a par de todas as atividades e interesses da Instituição e da sua área de atuação.
- Conhecer as principais regras para classificar documentos.
- Conhecer abreviaturas importantes.
- Possuir habilidade para ler e destacar as funções (ações) principais dos documentos.
- Ser leal e discreto.
- Ser metódico.
- Possuir boa memória.

12.2.3 - INSTALAÇÕES

A instalação dos arquivos requer análise dos seguintes aspectos:

- **Localização:** acessível (se for volumoso é preferível que seja no andar térreo devido ao peso) e que tenha capacidade de expandir-se.
- **Iluminação:** ampla, mas, difusa, isto é sem que tenha incidência direta do sol.
- **Arejamento:** ventilação natural, constante e regulável.
- **Higienização:** limpo, bem cuidado. Com dedetização periódica.
- **Disposição:** (layout): espaço livre para locomoção; fácil consulta e conservação do acervo.
- **Segurança:** contra incêndio, roubo, infiltrações e etc.

12.2.4 – RECURSOS MATERIAIS

- **Mobiliário:** ideal para os formatos e gêneros dos documentos produzidos que economize espaço, que permita arrumação racional dos documentos e que apresente capacidade de expansão, seguro e resistente.
- **Acessórios:** pastas suspensas (frontais ou laterais), pastas intercaladoras, pastas A/Z ou outras. As caixas devem ser resistentes e específicas para cada tipo de arquivo,

dependendo do formato/gênero dos documentos. Observar também as etiquetas e projeções para que sejam ideais.

Obs.: Para os arquivos intermediários que são instalados em depósitos centralizados, o ideal é o uso de caixas para o armazenamento de documentos.

Fica a dica

Organizar documentos é a mesma coisa que organizar a empresa, sem exageros. Um erro comum nas administrações é o de tratar o arquivo da empresa como um mero depósito de documentos, quando na verdade o arquivo é um centro ativo de informações.

12.3 - GLOSSÁRIO

Depreciação – É o custo ou a despesa decorrente do desgaste ou da obsolescência dos ativos imobilizados (máquinas, veículos, móveis, imóveis e instalações) da empresa.

Recordando

O arquivo é um importante instrumento para controlar a administração de qualquer empresa. Toda atividade em seu empreendimento gera documentos que deverão ser conservados como comprovantes.

12.4 - EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1 – O que é arquivo?

_____
_____
_____

2 – Como podem ser classificados os arquivos?

_____
_____
_____

13 - CONCEITOS DE ADMINISTRAÇÃO

O objetivo deste capítulo é demonstrar ao aluno noções básicas de processos administrativos utilizados nas organizações.

13.1 – O QUE É ADMINISTRAR?

A Administração seja ela uma arte, uma ciência, ou ambas, é praticada o tempo todo no dia a dia. Sabe-se que a Administração obteve diversos enfoques e visões diferentes através do tempo, contudo, apesar dos diferentes tratamentos da Administração pelo tempo, ela permanece como forma de aprimorar os meios para atingir os melhores fins. Seja através da arte, da racionalização ou do uso de ambos, a Administração propõe o desenvolvimento da melhor forma de agir para obter os resultados esperados.

A Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos.

13.2 - PROCESSOS DA ADMINISTRAÇÃO

PLANEJAR --> ORGANIZAR --> LIDERAR --> CONTROLAR
(Eficácia) (Eficiência) (Eficácia) (Eficiência)

São ideias amplas que se complementam, mas para entendê-las é necessário compreender o significado dos conceitos usados em ambos: Eficiência, Eficácia, Planejar, Organizar, Liderar e Controlar. De fato um bom processo de administrar ocorre como descrito acima.

13.2.1 - EFICIÊNCIA

Eficiência é relativa aos meios, como fazer as coisas da melhor maneira possível. Ser eficiente significa executar da melhor maneira possível, evitando desperdícios e maximizando a produtividade.

Uma abordagem da eficiência como uma medida de desempenho é feita por Chiavenato (2000, p. 177) quando diz que:

> [...] eficiência é uma relação técnica entre entradas e saídas, [...] é uma relação entre custos e benefícios, ou seja, uma relação entre os recursos aplicados e o resultado final obtido: é a razão entre o esforço e o resultado, entre a despesa e a receita, entre o custo e o benefício resultante.

Dessa forma pode-se medir o nível de eficiência da Administração avaliando a maneira como os processos estão sendo executados. É importante manter-se sempre eficiente evitando retrabalhos e desperdício diversos para a manutenção de um bom Processo Administrativo.

13.2.2 - EFICÁCIA

Eficácia se relaciona aos fins, qual o objetivo correto a se perseguir. É mais importante que a eficiência, pois sem o direcionamento correto a melhor execução só levará a resultados desnecessários.

Em uma analogia simples, um processo muito eficiente e pouco eficaz seria como ter a uma indústria com a melhor produção de vodka em um local onde o consumo de bebidas alcoólicas é proibido.

Uma abordagem da eficácia como uma medida de desempenho é feita por Chiavenato (2000, p. 177) quando diz que: "[...] *a eficácia de uma empresa refere-se à sua capacidade de satisfazer necessidades da sociedade por meio do suprimento de seus produtos (bens ou serviços)".*

Dessa forma deve-se medir o nível de eficácia da Administração determinando os melhores objetivos a se perseguir. É fundamental manter-se sempre eficaz, pois de nada adianta ter a melhor organização e produção se os bens ou serviços produzidos não atendem às necessidades ou desejos da sociedade.

13.2.3 - PLANEJAR

Planejar é o primeiro passo do Processo de Administrar, é pensar antes de agir ou preparar as maneiras mais adequadas para a ação. Dessa forma objetiva-se o melhor caminho para se atingir os resultados esperados.

Planejar significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpites. São os plano que dão à organização seus objetivos e que definem o melhor procedimento para alcançá-los.

O ato de planejar envolve sensibilidade ao mercado e à missão da organização além de vários métodos e técnicas que tornam o planejamento realmente eficaz. Assim a organização deixa de agir unicamente de maneira intuitiva e passa a atuar de forma profissional e focada facilitando seu desenvolvimento e sustentabilidade.

13.2.4 - ORGANIZAR

Organizar é o segundo passo do Processo de Administrar, consiste em procurar a melhor forma para executar o que foi planejado. Nesse momento é importante a eficiência das operações.

Para Stoner (1999) organizar é o processo de arrumar e alocar o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros de uma organização, de modo que eles possam alcançar eficientemente os objetivos da mesma.

Organizar consiste em:

1. Determinar as atividades específicas necessárias ao alcance dos objetivos planejados (especialização).
2. Agrupar as atividades em uma estrutura lógica (departamentalização).
3. Designar as atividades às específicas posições e pessoas (cargos e tarefas).

Por isso, o processo de organizar exige racionalização do trabalho objetivando minimizar desperdícios e otimizar a produtividade para alcançar ótimos resultados. Organizar significa buscar a melhor maneira para agir.

13.2.5 - LIDERAR

Liderar é a função mais difícil de definir, devido sua complexidade e variedade de conceitos. Esse trabalho não pretende fazer uma grande discussão sobre aos diferentes estilos de liderança e suas influências. Em poucas palavras, liderar é usar das habilidades técnicas, conceituais e principalmente humanas, para se construir junto às pessoas o resultado esperado.

Definido o planejamento e estabelecida à organização, resta fazer as coisas andarem e acontecerem. Este é o papel da direção (liderança): acionar e dinamizar a empresa. A direção (liderança) está relacionada com a ação, com o colocar-se em marcha, e tem muito

a ver com as pessoas. Ela está relacionada diretamente com a atuação sobre os recursos humanos da empresa.

Por sua relação direta e constante com as pessoas, a habilidade mais preponderante na liderança é a habilidade pessoal. Saber se comunicar sem ruídos ter sensibilidade e facilidade em se relacionar bem com as pessoas é imprescindível para que se possa construir e fazê-las construir os melhores resultados.

13.2.6 - CONTROLAR

Controlar é saber se o que foi planejado e organizado está dando os resultados esperados, é medir o sucesso ou insucesso de todo o processo administrativo. É fundamental o controle para garantir a eficiência e eficácia da Administração.

Stoner (1999) divida a função de controle em 4 elementos: (1) estabelecer padrões de desempenho; (2) medir o desempenho atual; (3) comparar esse desempenho com os padrões estabelecidos; e (4) caso sejam detectados desvios, executar ações corretivas.

Através da função de controlar, o administrador mantém a organização no caminho escolhido. De maneira semelhante, Chiavenato (2000) fala que a finalidade do controle é assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos.

Portanto, através do controle é possível identificar se o processo está se desenvolvendo bem e melhorá-lo se possível ou se o processo está se desenvolvendo de maneira insatisfatória e propor ações corretivas ou novos direcionamentos para a Administração. É o controle que garante os bons resultados e a melhoria contínua do processo de administrar.

Fica a dica

A Administração propõe o desenvolvimento da melhor forma de agir para obter os resultados esperados.

13.3 - GLOSSÁRIO

Retrabalho: significa qualquer atividade ou processo que por algum motivo teve que ser refeito, gerando um custo adicional e um impacto na linha de produção. As causas do retrabalho são diversas, porém são sempre ocasionadas por má qualidade na execução do trabalho.

Recordando

A Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos.

13.4 – EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1 – O que é eficiência?

_____
_____
_____

2 – O que é eficácia?

_____
_____
_____

14 - PLANEJAMENTO

O objetivo deste capítulo é trazer conhecimento da importância do planejamento para o dia a dia do profissional.

14.1 – VANTAGENS DE UM PLANEJAMENTO EFICAZ

Planejamento é um processo contínuo e dinâmico que consiste em um conjunto de ações intencionais, integradas, coordenadas e orientadas para tornar realidade um objetivo futuro, de forma a possibilitar a tomada de decisões antecipadamente. Essas ações devem ser identificadas de moda a permitir que elas sejam executadas de forma adequada e considerando aspectos como o prazo, custos, qualidade, segurança, desempenho e outras condicionantes. Um planejamento bem realizado oferece inúmeras vantagens à equipe de projetos. Tais como:

- Permite controle apropriado.
- Produtos e serviços entregues conforme requisitos exigidos pelo cliente.
- Melhor coordenação das interfaces do projeto.
- Possibilita resolução antecipada de problemas e conflitos.
- Propicia um grau mais elevado de assertividade nas tomadas de decisão.

Em resumo, o tempo dedicado ao planejamento é vital para evitar problemas na fase de execução. O objetivo central do planejamento é minimizar a necessidade de revisões durante a execução.

14.2 - POR QUE PLANEJAR?

Qualquer atividade humana realizada sem qualquer tipo de preparo é uma atividade aleatória que conduz, em geral, o indivíduo e as organizações a destinos não esperados, altamente emocionantes e via de regra a situações piores que aquelas anteriormente existentes.

A qualidade é fruto de um esforço direcionado de um indivíduo ou grupo para fazer algo acontecer conforme o que foi anteriormente desejado e estabelecido, portanto a qualidade somente poderá ser alcançada através de um trabalho planejado.

Portanto deve-se considerar que o planejamento é condição básica para o sucesso de qualquer trabalho que procure a melhoria da qualidade. Esse planejamento deverá ser feito nas diversas etapas da cadeia de fornecimento de um produto ou serviço, isto é, desde a pesquisa de mercado, o projeto, o fornecedor até a loja que fornece este item ao consumidor ou cliente.

Portanto, fica claro que a qualidade somente será conseguida se ela for planejada e que este planejamento ocorra de forma organizada, isto é, dentro de uma sequência de eventos pré-determinada.

14.3 - FATORES QUE COMPÕEM UM PLANEJAMENTO EFICAZ

14.3.1 - QUEM?

Para toda pessoa ou organização que queira, ou seja, exigido um comprometimento no alcance de um ou mais objetivos, onde se necessite coordenação e acompanhamento de esforços e aplicação de recursos humanos, financeiros e materiais.

14.3.2 - POR QUE?

Para se ter garantia do atingimento dos objetivos primeiros. Problemas encontrados no meio do caminho devem ser resolvidos com criatividade, mas essa criatividade e resolução de problemas têm que focar e estar coerentes com os objetivos traçados inicialmente. O planejamento é uma ferramenta para se garantir o alcance dos objetivos. O planejamento ajuda a eliminar soluções impensadas ou pouco aderentes aos objetivos maiores do planejamento.

14.3.3 - QUANDO?

O planejamento deve ser feito a cada período de atividades onde surjam novos desafios, ou novas situações, ou quando a realidade difere dos pressupostos usados como base do planejamento. O planejamento não é imutável, pelo contrário, sempre que houver algo que justifique, o planejamento deve ser revisto, para que os objetivos do planejamento sejam atingidos, pois a prioridade deve ser o objetivo, jamais a manutenção rígida do planejamento.

14.3.4 - ONDE?

Em quaisquer atividades que exijam ação coordenada, esforços múltiplos entre um número grande de pessoas, ou em atividades onde haja risco de comprometer vidas humanas ou de empresas, tanto sob o ponto de vista de manutenção da vida como de sua continuidade e desenvolvimento.

14.3.5 - COMO?

Iniciando o planejamento, corrigindo rumos, aprendendo com a experiência própria e de outros, lendo outros planejamentos, livros, trabalhos, experimentando e, principalmente, estando sempre aderente à realidade.

14.3.6 - QUANTO?

O custo do planejamento depende do que se está planejando. O que se sabe é que o custo do não planejamento é muito maior do que o custo do planejamento, pois quem não sabe para onde vai, qualquer lugar é ponto de chegada, a qualquer custo.

14.4 - PLANO DE AÇÃO

O Plano de Ação é o planejamento de todas as ações necessárias para atingir um resultado desejado. É momento importante para a entidade pensar sobre a sua missão, identificando e relacionando as atividades prioritárias para o ano em exercício, tendo em vista os resultados esperados.

Um bom Plano de Ação deve deixar claro tudo o que deverá ser feito, como e quando, para o cumprimento de seus objetivos e metas, quando a sua execução envolver mais de uma pessoa, deve esclarecer quem será o responsável por cada ação, para evitar possíveis dúvidas, deve ainda esclarecer, os porquês da realização de cada ação e onde serão feitas. Para atingir um objetivo, uma meta, precisamos fazer alguma coisa, precisamos agir - realizar uma ou, geralmente, várias ações. Até "não fazer nada" pode ser uma ação necessária para atingir um objetivo. E, exceto nos casos de urgência máxima, precisamos definir uma data para concluir – um prazo.

Quanto maior a quantidade de ações e pessoas envolvidas, mais necessário e importante é ter um Plano de Ação. E, quanto melhor o Plano de Ação, maior a garantia de atingir a meta.

Em importantes projetos, missões, empreendimentos, um bom Plano de Ação é

indispensável.

O Plano de Ação deve ser elaborado considerando as demandas e avaliações dos usuários e o cenário em que estão envolvidos.

Quanto maior o envolvimento dos responsáveis por sua execução, maior a garantia de se atingir os resultados esperados.

Um PLANO DE AÇÃO pode conter além de outros dados:

a) Objetivo - O QUE FAZER?

São propósitos específicos, alvos a serem alcançados ao longo de determinado período de tempo, que, em conjunto, resultarão no cumprimento da missão da organização. Indica onde estarão concentrados os esforços.

b) Estratégias - COMO FAZER?

São os caminhos escolhidos que indicam como a organização pretende concretizar seus objetivos e, consequentemente sua missão.

Constituem respostas às ameaças e às oportunidades identificadas, bem como, aos pontos fracos e pontos fortes encontrados.

c) Cronograma – QUANDO FAZER?

Relaciona as atividades a serem executadas e o tempo previsto para sua realização.
O cronograma permite que se faça um esforço no sentido de:

- identificar o tempo necessário para a execução;
- estimar o tempo em face dos recursos disponíveis;
- analisar a possibilidade de superpor atividades, executando-as paralelamente;
- verificar a dependência entre as atividades.

d) Responsável - QUEM IRÁ FAZER?

Indica o/os responsável/eis pela execução.

e) Recursos Necessários – COM QUE FAREMOS?

Identifica os recursos necessários para a execução da ação.

Uma vez o Plano de Ação elaborado, é hora de acompanhar sua execução.

Fica dica!

Para ter sucesso na carreira profissional, o planejamento é essencial em todas as suas ações. Um Plano de Ação bem preparado é fundamental para o bom acompanhamento da ação.

14.5 - GLOSSÁRIO

Demanda: ação (trabalho) que é oferecida ao profissional.

Recordando

O Plano de Ação é o planejamento de todas as ações necessárias para atingir um resultado desejado. É momento importante para a entidade pensar sobre a sua missão, identificando e relacionando as atividades prioritárias para o ano em exercício, tendo em vista os resultados esperados.

14.6 - EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1 - Quais são os fatores que compõem um planejamento eficaz?

_____
_____
_____

2 - O que é Plano de Ação?

_____
_____
_____

15 - LIDERANÇA

O objetivo deste capítulo é trazer conceitos sobre a arte de liderar, trazendo conceitos sobre grupo e equipe e demonstrando a importância da liderança para a organização.

15.1 – CONCEITOS

Chefiar é, dentre muitos conceitos conhecidos, fazer um grupo funcionar para que sejam atingidos determinados objetivos. Enquanto que liderar é mais do que isso, é a habilidade de exercer influência e ser influenciado pelo grupo, através de um processo de relações interpessoais adequadas para a consecução de um ou mais objetivos comuns a todos os participantes. Liderar é engajar-se em um ato que inicia uma estrutura nas interações como parte do processo de solucionar um problema mútuo.

Uma das metas principais de todas as organizações, independente da área de atuação, é conquistar bons resultados e prosperar o empreendimento. Para isso, é unânime dizer que o sucesso de qualquer empresa passa nas mãos de uma equipe forte, bem estruturada e pronta para encarar os desafios e demandas da atividade.

Ter gestores que consigam o melhor rendimento de cada membro da equipe é um fator essencial para a empresa conquistar tais objetivos. Mas, qual é o melhor perfil de gestores atualmente? O chefe ou o líder? Que características as empresas procuram nesse profissional?

15.2 – QUAL A DIFERENÇA ENTRE CHEFIAR E LIDERAR?

Academicamente, chefe é aquele profissional que tem gestão de pessoas e gerencia tarefas. Líder é o profissional que possui gestão de pessoas e oferece apoio a sua equipe.

Um líder tem seguidores e usa seu poder para influenciar, cuidar de sua equipe, oferecer espaço de aprendizagem e reconhece, utilizando também a prática do elogio. Já o chefe, pode ficar apenas no âmbito da tarefa, gerenciando resultados operacionais e não observa, atentamente, o valor de seu colaborador.

As empresas precisam atualmente de lideres, o problema é desenvolvê-los, uma vez que, a grande maioria dos gestores pende para comportamento de chefe ao invés de líder.

Hoje, a exigência do mercado faz que esse profissional se envolva muito com as tarefas operacionais, não sobra o tempo necessário para gerenciar melhor as pessoas.

15.3 - CARACTERÍSTICAS ESSENCIAIS PARA COMANDAR UMA EQUIPE COM QUALIDADE

O espírito de liderança, carisma, foco em resultados, capacidade de tomar decisões com base no consenso e não com base na democracia, capacidade de ler e interpretar as emoções dos outros, consciência emocional sobre si mesmo, integridade e ética.

Além disso, é necessário ter coerência nas atitudes (falar e fazer), conquistar credibilidade, reconhecer as boas tarefas executadas pela equipe, ser desafiador e um bom comunicador.

15.4 - AUTORITARISMO E A INFLEXIBILIDADE

O líder bem desenvolvido é aquele que assume integralmente as eventuais falhas da equipe, mas divide 100% dos acertos, ou seja, a decisão final sempre é dele (do líder), mas o

compartilhamento do processo e a capacitação e encorajamento dos seus liderados é uma diferença com relação ao COMO e não a O QUE fazer. Na verdade a melhor frase seria: MANDA QUEM TEM O PODER DESIGANDO E É RESPEITADO QUEM ATUA COMO LÍDER!

Você pode usar o "poder" para conseguir que as pessoas realizem seu trabalho (e atualmente, isso acontece muito), tornando as pessoas reféns das empresas, com receio do desemprego. Mas, o uso desse "poder" não permite que as pessoas se superem, tenham entusiasmo e orgulho do que fazem. São esses sentimentos que trazem resultados surpreendentes.

Gera mais resultado para o líder, uma postura profissional coerente, a sua firmeza em esclarecer conceitos, a sua capacidade de ouvir como também comandos que demonstrem sua paciência, persistência, capacidade de argumentação e diálogo e principalmente, experiência e inteligência.

15.5 - FALTA DE SINTONIA ENTRE GESTORES E SUBORDINADOS

Atualmente uma das questões mais preocupantes de uma organização é atrair e reter profissionais que agregam valor. A empresa tem que ser atrativa para despertar interesse em profissionais competentes, bem como, tem que ser extremamente estratégica para manter seus colaboradores.

Desta forma, a postura e influência do gestor na retenção e atração são fundamentais. Com certeza, a falta de sintonia fará o profissional buscar alternativas de não estar mais contribuindo para aquela empresa.

Fica a dica!

As empresas precisam atualmente de lideres, o problema é desenvolvê-los, uma vez que, a grande maioria dos gestores pende para comportamento de chefe ao invés de líder.

15.6 - GLOSSÁRIO

Gestor: gerente, administrador.
Agregar valor: salto de qualidade em uma ou mais características, do produto ou serviço, que de fato são relevantes para a escolha do consumidor.

Recordando

Chefiar é fazer um grupo funcionar para que sejam atingidos determinados objetivos. Enquanto que liderar é a habilidade de exercer influência e ser influenciado pelo grupo, através de um processo de relações interpessoais adequadas para a consecução de um ou mais objetivos comuns a todos os participantes.

15.7 - EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1 - Cite uma diferença entre chefiar e liderar.

_____
_____
_____

2 - Qual é o tipo de postura profissional que gera mais resultado para o líder?

_____
_____
_____

16 - A IMPORTÂNCIA DA SEGURANÇA NO TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES

Demonstrar que a segurança do trabalhador em seu local de trabalho é um objetivo que deve ser buscado pela organização de forma incansável.

16.1 – INTRODUÇÃO

A pressão da modernidade representada pela infinita busca da tecnologia, que já trouxe fabulosos benefícios para todos nós, passou a atingir os trabalhadores gerando, muitas vezes, consequências para sua saúde física e mental. Atualmente, o conceito de acidente de trabalho já tem sido compreendido por um maior número de pessoas que já identificam as doenças profissionais como consequência de acidentes do trabalho. Contudo, o setor de segurança e saúde no trabalho tornou-se multidisciplinar e tem como objetivo principal a prevenção dos riscos profissionais.

As mudanças no mundo do trabalho advindas das inovações tecnológicas e organizacionais têm incrementado significativamente a produção nas empresas, eliminando assim tarefas penosas ou pesadas. Essa relação estabelecida entre o homem e a tecnologia ocasionou novos riscos para a saúde dos trabalhadores, tanto nos aspectos físico, mental ou social. Tal processo passou a exigir dos trabalhadores uma maior qualificação e uma crescente intervenção desses nos processos produtivos, o que consequentemente tornou-os mais suscetíveis a acidentes de trabalho. Tanto as empresas, quanto o Estado não tomaram postura diante de tal fato. Somente em meados dos anos 80 surge o campo da saúde do trabalhador no Brasil objetivando mudar o complexo quadro da saúde.

Apesar de tantas transformações serem tão evidentes, ainda fica difícil de serem captadas e apreendidas pelos profissionais. Atualmente, ainda deparamos com empresas desinformadas, desinteressadas ou até mesmo com dificuldades de solucionar assuntos correlatos a acidentes de trabalho. Diante desse fato, este artigo busca contribuir abordando a importância da Medicina e Segurança do Trabalho Preventiva.

16.2 - RELAÇÃO ENTRE TRABALHO E A SAÚDE/DOENÇA

A relação entre o trabalho e a saúde/ doença surgiu na antiguidade, mas tornou-se um foco de atenção a partir da Revolução Industrial. Afinal, no trabalho escravo ou no regime servil, inexistia a preocupação em preservar a saúde dos que eram submetidos ao trabalho. Os trabalhadores eram equiparados a animais e ferramentas.

Com a Revolução Industrial, o trabalhador passou a vender sua força de trabalho tornando-se presa da máquina e da produção rápida para acumulação de capital. As jornadas eram excessivas, em ambientes extremamente desfavoráveis à saúde, aos quais se submetiam também mulheres e crianças. Esses ambientes inadequados propiciavam a acelerada proliferação de doenças infectocontagiosas, ao mesmo tempo em que a periculosidade das máquinas era responsável por mutilações e mortes.

Através dos tempos, o Estado passou a intervir no espaço do trabalho baseando-se no estudo da causalidade das doenças. Assim, toma figura o médico do trabalho que vai refletir na propensão a isolar riscos específicos e, dessa forma, atuar sobre suas consequências, medicando em função de sintomas e sinais ou, quando muito, associando-os a uma doença legalmente reconhecida. A partir daí houve uma crescente difusão da Matéria de Segurança e Medicina do Trabalho.

No Brasil, a legislação trabalhista compõe-se de Normas Regulamentadoras, Normas

Regulamentadoras Rurais e outras leis complementares, como portarias, decretos e convenções Internacionais da Organização Internacional do Trabalho.

Devido ao fato de ter surgido e se mantido a sombra da legislação, muitos de nós não demos a devida importância a Segurança do Trabalho. Limitamos a mera leitura da legislação sem preocuparmos com a interpretação e a cultura prevencionista. Ainda existe uma gama de instituições empresariais que só implantam os programas exigidos por lei para terem os documentos e papéis em seus arquivos com o objetivo de apresentar aos Fiscais do Trabalho, em caso de Fiscalização.

Felizmente um maior número de pessoas já compreende que as doenças profissionais são aquelas decorrentes da exposição dos trabalhadores aos riscos ambientais, ergonômicos ou de acidentes.

O setor de segurança e saúde tornou-se multidisciplinar e busca incessantemente prevenir os riscos ocupacionais. Esta é a forma mais eficiente de promover e preservar a saúde e a integridade física dos trabalhadores. Nesse aspecto se destaca os profissionais da área, composto por Técnico de Segurança do Trabalho, Engenheiro de Segurança do Trabalho, Médico do Trabalho e Enfermeiro do Trabalho. Estes, por sua vez, atuam na eliminação ou neutralização dos riscos, prevenindo uma doença ou impedindo o seu agravamento. Para tanto, é necessária a antecipação dos riscos que envolvem a análise de projetos de novas instalações, métodos ou processos de trabalho, ou de modificação dos já existentes, visando identificar os riscos potenciais e introduzir medidas de proteção para sua redução ou eliminação. Outra etapa do processo de prevenção é a de reconhecimento dos riscos. Nesse caso, o risco já está presente e será preciso intervir no ambiente de trabalho. Reconhecer os riscos é uma tarefa que exige observação cuidadosa das condições ambientais, caracterização das atividades, entrevistas e pesquisas. A adoção das medidas de controle, também se torna necessária para a etapa da prevenção. Neste caso o Engenheiro de Segurança deverá especificar e propor equipamentos, alterações no arranjo físico, obras e serviços nas instalações, procedimentos adequados, enfim, uma série de recomendações técnicas pertinentes a projetos e serviços de engenharia.

Além dessas etapas, por parte do empregador, é de fundamental importância o treinamento dos empregados para a correta utilização dos Equipamentos de Proteção Individual ou Coletiva. A empresa deve treinar o trabalhador com recursos próprios, ou por meio dos fabricantes de EPI's que já fazem este trabalho gratuitamente, através de palestras ou minicursos. Portanto, a inspeção no local de trabalho é procedimento essencial de antecipação intempéries em relação à Segurança e Medicina do Trabalho.

Eliminando-se as condições inseguras e os atos inseguros é possível reduzir os acidentes e as doenças ocupacionais. Esse é o papel da Medicina e Segurança do Trabalho Preventiva.

16.3 - CONCLUSÃO

Qualquer empresa que queira realmente melhorar a qualidade de vida dos seus colaboradores deve estar disposta a ouvir sua equipe, dar possibilidade do indivíduo expor suas súplicas, fortalecendo desta forma uma relação de trabalho confiável e saudável. Após abrir este importante canal de comunicação, a empresa deverá fazer um levantamento criterioso dos problemas que acometem a equipe como um todo, visualizando sua real existência e verificando suas incidências. Uma vez realizado este reconhecimento da saúde geral dos trabalhadores, devem-se levantar os problemas mais comuns e fazer um estudo individualizado para descobrir de que forma estão ou não relacionados às rotinas de trabalho de cada um, sendo importante nesta fase o auxílio de profissionais preparados para esta compreensão.

Uma vez realizado todo este levantamento e análise, deve-se agir tentando eliminar os fatores de risco e caso isso não tenha sido possível, deve-se proteger os colaboradores dos riscos, muitas vezes adotando uso de EPI's mais adequados, orientações de forma de

trabalho e fomentando este indivíduo de recursos de proteção direcionada, e por último, após todas estas ações deve-se investir num mecanismo de defesa e preparo para a função, adaptando todo o posto e o indivíduo.

Portanto, a maneira mais eficaz de impedir o acidente é conhecer e controlar os riscos. Isso se faz com uma política de segurança e saúde dos trabalhadores que tenha por base a ação de profissionais especializados, antecipando, reconhecendo, avaliando e controlando todo o risco existente.

Entende-se por segurança no trabalho todas as medidas e formas de proceder que visem a eliminação dos riscos de acidentes.

Mas, os riscos são inerentes à vida e à atividade humana. Têm, por isso, a característica da onipresença, alcançando dimensões universais. Os acidentes espreitam-nos por toda a parte. São mais numerosos hoje que antigamente, em virtude da diversificação das atividades humanas.

Para ser eficaz, a segurança deve atuar sobre homens, máquinas e instalações, levando em conta todos os pormenores relativos às atividades humanas.

O movimento para a criação de um esquema de segurança no trabalho começou efetivamente nos Estados Unidos, no fim do século passado, e culminou em 1913, com a criação do "National Safety Council", entidade privada que liderou os estudos e divulgação do assunto.

O acidente é, por definição, um evento negativo e indesejado do qual resulta uma lesão pessoal ou dano material. Essa lesão pode ser imediata (lesão traumática) ou mediata (doença profissional). Assim, caracteriza-se a lesão quando a integridade física ou a saúde são atingidas. O acidente, entretanto, caracteriza-se pela existência do risco.

Infelizmente, as estatísticas oficiais ainda não quantificam, adequadamente, a ocorrência anual de acidentes do trabalho no Brasil.

A Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT apresenta a seguinte definição para o acidente do trabalho:

> ACIDENTE DO TRABALHO (ou, simplesmente, ACIDENTE) é a ocorrência imprevista e indesejável, instantânea ou não, relacionada com o exercício do trabalho, que provoca lesão pessoal ou de que decorre risco próximo ou remoto dessa lesão" (NBR 14280/99, Cadastro de Acidentes do Trabalho - Procedimento e Classificação).

O gerenciamento dos riscos associados ao trabalho é fundamental para a prevenção de acidentes. Isso requer pesquisas, métodos e técnicas específicas, monitoramento e controle. Os conceitos básicos de segurança e saúde devem estar incorporados em todas as etapas do processo produtivo, do projeto à operação. Essa concepção irá garantir inclusive a continuidade e segurança dos processos, uma vez que os acidentes geram horas e dias perdidos.

Fica a dica!

Para ser eficaz, a segurança deve atuar sobre homens, máquinas e instalações, levando em conta todos os pormenores relativos às atividades humanas.

16.4 - GLOSSÁRIO

EPI: Equipamento de Proteção Individual.

Recordando

Entende-se por segurança no trabalho todas as medidas e formas de proceder que visem à eliminação dos riscos de acidentes.

16.5 - EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1 – O que é são doenças profissionais?

_____
_____
_____

2 – Qual é a maneira mais eficaz de impedir um acidente?

_____
_____
_____

17 - GERENCIAMENTO DO TEMPO

O objetivo deste capítulo é falar sobre a importância do gerenciamento eficaz do tempo para o profissional.

17.1 – POR QUE ADMINISTRAR O TEMPO?

Santo Agostinho afirmou, em suas Confissões, que discutir o tempo é algo muito complicado, pois o tempo parece ser, quando não tentamos discorrer sobre ele, algo simples, que todo o mundo conhece. Basta, porém, tentar teorizar sobre ele para que nos vejamos diante de grande confusão.

Quem tem tempo não é quem não faz nada: é quem consegue administrar o tempo que tem. Todos nós conhecemos pessoas (um tio idoso, uma prima) que (pelos nossos padrões) não fazem nada o dia inteiro e, no entanto, constantemente se dizem sem tempo.

Por outro lado, quem administra o tempo não é quem está todo o tempo ocupadíssimo. Pelo contrário. Se você vir algum que trabalha o tempo todo, fica até mais tarde no serviço, traz trabalho para casa à noite e no fim de semana, pode concluir, com certeza, que essa pessoa não sabe administrar o tempo. Quem administra o tempo geralmente não vive numa corrida perpétua contra o tempo, não precisa trabalhar horas extras - e, geralmente, produz muito mais!

Mas não se engane: o processo de administrar o tempo não é fácil. É preciso realmente querer tornar-se senhor de seu tempo para conseguir administrá-lo. Se você ainda não se compenetrou da necessidade de fazê-lo, aqui vão algumas considerações que podem convencê-lo.

17.2 - ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO E PRODUTIVIDADE

Quem administra o tempo, aumenta sua produtividade. Produtividade é o produto da eficácia pela eficiência.

Ser eficaz é fazer as coisas certas, isto é, fazer aquilo que consideramos importante e prioritário.

Ser eficiente é fazer as coisas certas, isto é, com a menor quantidade de recursos possível. Ser produtivo é fazer certo, as coisas certas, isto é, fazer aquilo que consideramos importante e prioritário com a menor quantidade de recursos possível. E tempo é um recurso fundamental: nada pode ser feito sem tempo. Por isso ele é frequentemente escasso e caro.

É possível ser eficaz, isto é, fazer o que precisa ser feito, sem ser eficiente. Todos conhecemos pessoas que fazem o que devem fazer, mas levam tempo demasiado, ou gastam muito dinheiro, para fazê-lo. Essas pessoas são eficazes, mas ineficientes.

Por outro lado, também conhecemos pessoas que fazem, de maneira extremamente eficiente, coisas que não são essenciais, que não têm a menor importância. Quem consegue colocar cem mil pedras de dominó em pé, sem derrubar nenhuma, possivelmente seja muito eficiente nessa tarefa - mas extremamente ineficaz.

Vemos, talvez até mais frequentemente, pessoas que são ineficazes e ineficientes. Todos já vimos o balconista de loja ou o caixa de banco que tenta atender a mais de um freguês ou cliente ao mesmo tempo, que simultaneamente tenta responder às perguntas de outro,

conversar com colegas que vêm pedir informações ou jogar conversa fora e etc. Esse indivíduo parece ocupado - na verdade está ocupado - mas é improdutivo: no mais das vezes não consegue fazer as coisas que devem ser feitas nem fazer o que faz de maneira correta.

Tornar mais eficiente quem é ineficaz (por exemplo, dando-lhe um computador) às vezes até piora a situação. Um exemplo exagerado pode ajudar. Um bêbado a pé é ineficaz e (felizmente) ineficiente. Se o colocarmos ao volante de um automóvel, poderá tornar-se muito mais eficiente em sua ineficácia (isto é, fazer muito mais rapidamente o que não deveria fazer, causando um dano muito maior).

Ser produtivo, portanto, não é a mesma coisa que ser ocupado. Está errado, o ditado americano que diz: "If you want something done, give it to a busy person". A pessoa pode ser ocupada e não produtiva, em cujo caso não fará a tarefa adicional que lhe está sendo pedida.

17.3 - EMPECILHOS À ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO

Com exceção de alguns poucos que se pretendem defensores da liberdade irrestrita e assim se posicionam contrários a todo tipo de administração, inclusive do tempo, a maior parte das pessoas reconhece que não sabe administrar seu tempo, gostaria de fazê-lo, mas se vê diante de uma série de empecilhos que dificultam e parecem mesmo impossibilitar o bom uso do tempo.

Esses empecilhos são de várias naturezas. Os principais são de ordem institucional (administrativa, ambiental) e de ordem pessoal. Vamos discutir primeiro os empecilhos de natureza institucional (excesso de tarefas, de papéis, de interrupções, de telefonemas, de reuniões). Geralmente concluímos (erradamente) que o problema está mais nos outros do que em nós mesmos. Ao final discutiremos alguns empecilhos de natureza pessoal: a tendência à procrastinação, a indecisão, a tentativa de esconder a verdade de nós mesmos. Estes são os empecilhos mais difíceis de vencer. Mesmo que os obstáculos institucionais sejam removidos, nossas possibilidades de administrar o tempo serão poucas se os empecilhos pessoais não forem conquistados.

17.3.1 - EXCESSO DE TAREFAS

Um empecilho famoso é o excesso de tarefas. Grande parte das pessoas, e certamente a maioria daqueles que estarão lendo este trabalho, têm coisas demais para fazer. O excesso de tarefas frequentemente paralisa: a pessoa não sabe por onde começar e acaba ficando imobilizada.

17.3.2 - EXCESSO DE PAPÉIS

Junto do excesso de tarefas, e parcialmente gerado por elas, há o excesso de papéis.

O excesso de papéis, porém, tem causas independentes do excesso de tarefas. Muitas pessoas e instituições nos mandam papéis não solicitados que nada têm que ver com nossas tarefas. As malas diretas geradas por computador agravaram sensivelmente o acúmulo de correspondência que nada significa, mas que frequentemente é olhada antes de ser jogada fora (ou, pior, antes de ser colocada de lado para uma eventual necessidade).

Além disso, alguns colegas e muitos superiores nos mandam papéis que não lhes interessam e com os quais não sabem o que fazer. Limpam, assim, suas mesas à custa da nossa.

A consequência disso é que nossa mesa de trabalho fica escondida debaixo de uma montanha de papéis. Quando precisamos de algo importante, não sabemos exatamente onde está, gastamos tempo a procurar, custamos a achar, encontramos outras coisas que nos interessam e que desviam e consomem nossa atenção, e assim por diante. Por causa

do excesso de papéis, acabamos gastando minutos preciosos, às vezes horas.

17.3.3 - EXCESSO DE INTERRUPÇÕES

A maior parte das pessoas não consegue trabalhar por um período razoável de tempo sem interrupções de colegas ou de estranhos - exceto, talvez, aquelas pessoas que, pela sua posição e estilo de trabalho, ou por terem uma secretária ciente de seus deveres, conseguem controlar o acesso à sua sala.

Aqueles que trabalham em locais abertos ou em empresas que adotam o estilo da "porta aberta" frequentemente se veem forçados a dar do seu tempo a todos aqueles que se julgam no direito de colocar a cabeça para dentro da sala e dizer: "Você tem um minutinho?", "Posso fazer uma perguntinha?", "Dá para você me dar uma ajudazinha aqui?", etc. Sempre usam o diminutivo para dar a impressão de que serão breves. Nem sempre o são. Uma coisa leva à outra, e quando o interrompido se dá conta a "perguntinha", a "ajudazinha", o "minutinho" acabou levando meia hora (quando não mais).

Como a manutenção de boas relações pessoais no trabalho é algo que a maior parte das pessoas julga importante, elas ficam sem saber como lidar com o problema sem ser indelicadas. Acabam se prejudicando, tendo que ficar trabalhando até mais tarde, ou que levar trabalho para casa, ou não fazendo com a qualidade desejada o que tinham para fazer.

17.3.4 - EXCESSO DE TELEFONEMAS

Algo semelhante acontece com telefonemas, principalmente para quem tem que atender seu próprio telefone, sem o filtro de uma secretária eficiente. Na verdade, os telefonemas são uma forma especial de interrupção.

Muitas firmas não têm rotinas e procedimentos bem estabelecidos para responder a perguntas ou a pedidos de informação, de sorte que vários tipos de telefonemas acabam tendo que ser atendidos por pessoas cujo tempo seria muito mais bem empregado em outras tarefas. Um telefonema inconveniente, ou num momento inconveniente, pode estragar um dia.

17.3.5 - EXCESSO DE REUNIÕES

O problema do excesso no número e na duração das reuniões no Brasil é dos mais sérios. Temos muito mais reuniões do que seria necessário, elas duram muito mais do que seria sensato esperar, e muito mais gente participa delas do que seria preciso. No Brasil há essa noção esquisita de que a importância de uma pessoa de certa forma se mede pele número de reuniões para as quais ela é convocada.

Além disso, as reuniões são convocadas não raro sem a devida antecedência, causando miséria nas agendas das pessoas, seus objetivos não são anunciados com clareza e antecedência, nem a pauta com a lista de participantes é distribuída previamente, as pessoas convocadas não sabem por que estão sendo convocadas nem o que se espera delas, não podendo, portanto, se preparar. As reuniões nunca começam na hora, frequentemente por atraso de quem as convoca ou de pessoa que (na hora se fica sabendo), indispensável para sua condução. Nunca se fixa um limite para a duração da reunião. Uma vez iniciada a reunião, todo mundo parece sentir que tem a obrigação de dizer alguma coisa para justificar sua presença. A duração e o conteúdo das intervenções não são controlados. Se gasta um tempo enorme discutindo questões paralelas. Depois das reuniões nenhum dos participantes tem ideia clara do que ficou resolvido, se é que alguma coisa foi resolvida, nem é informado do andamento das coisas que foram decididas.

17.3.6 - TENDÊNCIA À PROCRASTINAÇÃO

A tendência à procrastinação parece ser uma característica comum dos seres humanos. Poucas são as pessoas que tomam uma decisão de imediato, assim que confrontadas com uma tarefa ou um problema. A incapacidade de tomar uma decisão leva muitas pessoas a protelar, na esperança de que o problema se resolva por si só e a decisão se torne desnecessária.

É preciso distinguir a tendência à procrastinação do bom senso que recomenda não tomar uma decisão no calor de uma discussão, ou quando não há informações suficientes, ou coisa equivalente.

A tendência à procrastinação aparece principalmente quando a tarefa a ser realizada é muito difícil, complexa, longa, ou desagradável. Parece que temos esperança de que as coisas se farão ou se resolverão por si próprias, se as deixarmos sós.

17.4 - FERRAMENTAS DE ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO

Listar os problemas não é difícil. A maioria das pessoas conhece bem as suas dificuldades no tocante à administração do tempo. Mais difícil é encontrar soluções para essas dificuldades. As soluções, em regra, não passam de bom senso. Mas o mais difícil de tudo é seguir o bom senso.

17.4.1 - PARA O EXCESSO DE TAREFAS

As coisas que temos a fazer são frequentemente, de natureza bastante diversa. Algumas delas são para ser feitas ao longo do tempo, e podem se desdobrar em várias tarefas, prolongando-se por meses e anos (como escrever um livro). Outras podem ser episódicas e rápidas, envolvendo uma só tarefa (como pagar a conta de luz). Algumas dizem respeito ao nosso serviço e são urgentes (terminar o relatório para a reunião do Conselho Diretor na próxima segunda feira). Outras têm que ver como nossa vida pessoal e não têm maior urgência (aprender a dançar, ou perder uns quilinhos). Algumas são desagradáveis (terminar um noivado ou um casamento de vários anos), outras prazerosas (sair de férias e passar duas semanas na praia).

A primeira coisa a fazer é separar, entre aquelas coisas que desejamos ou precisamos fazer, aquelas que se constituem verdadeiros projetos, envolvendo várias tarefas, e aquelas coisas que, pela sua natureza, já são "agendáveis" enquanto tais.

17.4.2 - PRIORIZAÇÃO

Antes de discutir a elaboração da agenda (semanal e diária), é preciso analisar um pouco mais a questão da priorização.

Estudos de administração têm sido virtualmente unânimes em apontar o que é frequentemente chamado de Princípio de Pareto. Não importa a área ou a atividade, oitenta por cento dos retornos que você obtém provêm de vinte por cento de seus investimentos: oitenta por cento dos lucros de uma empresa provêm das vendas de vinte por cento de seus produtos, oitenta por cento dos votos de um candidato provêm de vinte por cento de locais, e assim por diante.

Esse princípio, também chamado de princípio dos 80/20, provavelmente se aplica a você. Oitenta por cento do sucesso que você obtém, ou virá a obter, depende, ou dependerá, de vinte por cento de suas atividades. Isso significa que se você se contentar com apenas oitenta por cento do sucesso que você aspira a alcançar, você poderá eliminar oitenta por cento das coisas que hoje faz!

O problema, porém, é saber identificar quais são os vinte por cento que respondem (ou responderão) por oitenta por cento de seu sucesso. Só sabendo fazer essa identificação é que você será capaz de dar prioridade àquilo que realmente merece prioridade.

A primeira coisa a manter constantemente em mente é a distinção entre o importante e o urgente.

Conceitualmente, todos nós sabemos distinguir o importante do urgente.

Para você poder identificar o que realmente é importante para você é preciso responder com clareza à seguinte pergunta: O que você realmente quer na vida ou da vida? Riqueza? Poder? Sabedoria e conhecimento? Tranquilidade e paz de espírito com um mínimo de segurança financeira e profissional? O quê? Importantes serão aquelas coisas que contribuem para que você atinja seus objetivos maiores de vida. Urgentes serão aquelas coisas que precisam ser feitas, mesmo que você não veja como elas possam se encaixar em seus objetivos mais abrangentes.

Se, em relação a uma tarefa específica, você tem dúvidas se ela é importante para você, tente investigar o que de pior poderá lhe acontecer se você simplesmente deixar de fazê-la. Se a tarefa diz respeito ao seu serviço, pergunte: Você receberá uma repreensão de seu superior? Você perderá a oportunidade de ser promovido? Você será despedido? Caso a resposta seja negativa a todas essas perguntas, procure descobrir se o tempo que você dedicaria a essa tarefa poderia ser mais bem aproveitado fazendo uma outra tarefa que poderia lhe render maiores dividendos profissionais em termos de seus objetivos maiores. Não se esqueça de que, em relação às coisas que você contempla fazer, há sempre quatro possibilidades:

- Elas são importantes e urgentes.
- Elas são importantes e não urgentes.
- Elas são não importantes e urgentes.
- Elas são não importantes e não urgentes.

Começando com os extremos, se a tarefa que você contempla fazer é importante e urgente, dê-lhe prioridade e agende-a imediatamente; se não é nem importante nem urgente, esqueça-a e passe para a seguinte.

A dificuldade maior está em lidar com coisas importantes, mas não urgentes e urgentes mas não importantes. Minha sugestão é que você dedique tanto tempo quanto possível às tarefas importantes, para as quais você se sentirá naturalmente motivado (a despeito de sua não urgência). Quanto às tarefas urgentes, mas que não são importantes em termos de seus objetivos maiores de vida contemple as seguintes possibilidades:

Se você tem subordinados, investigue a possibilidade de delegá-las a algum deles. Cuidado, porém, para não delegar apenas "abacaxis".

Se você não tem subordinados, procure descobrir algum colega que goste de realizá-las e seja competente para fazê-las bem (geralmente existe alguém!), e sugira ao seu superior que aquela pessoa talvez seja mais bem indicada para essas tarefas (explicando o porquê).

Faça o exercício de investigar o que de pior poderá lhe acontecer se você simplesmente deixar de realizar a tarefa. Muitas coisas são tidas como urgentes mais por hábito ou tradição, não tendo nenhuma importância. Elimine-as, neste caso.

Se eliminá-las não for possível, procure substituí-las: use sua criatividade examinando qual a finalidade da tarefa e procurando encontrar outra maneira de atingir os mesmos objetivos sem realizar a tarefa específica em questão, e realizando outras que você considere mais importantes por lhe trazerem mais dividendos e/ou satisfação.

Caso não haja como delegá-las, transferi-las, eliminá-las ou substituí-las, concentre-as todas em um só bloco de tempo e tente se livrar delas de uma vez. Procure tratar delas como se bebe um remédio amargo: de uma só vez, e de preferência em horário "não

nobre" (veja a seguir).

17.4.3 - DELEGAÇÃO DE TAREFAS E FOLLOW-UP

Delegar as tarefas é algo que toda pessoa em posição de direção, chefia, supervisão ou coordenação precisa aprender a fazer.

Algumas pessoas têm grandes dificuldades em delegar tarefas, tentando concentrar em si mesmas todas elas (geralmente por achar que a responsabilidade é sua). Além disso, delegar exige um investimento inicial de tempo para explicar ao subordinado as tarefas que ele deve realizar, para deixar claras as expectativas em relação ao trabalho, para treiná-lo e dar-lhe suporte, se for o caso. Muitas vezes uma tarefa delegada não é executada a contento não por falha do subordinado, mas sim da pessoa que delegou, que não explicou exatamente o que deveria ser feito, de que maneira, em que prazos, etc.

Delegar é uma arte. Como já mencionado, não se deve delegar apenas tarefas desagradáveis, mas também tarefas estimulantes e que tragam satisfação.

Seja qual for, porém, a natureza da tarefa delegada, tão difícil quanto delegar, ou talvez mais difícil ainda, é, tendo delegado, manter um esquema eficiente de acompanhamento ou follow-up das tarefas delegadas. Sem um follow-up efetivo torna-se muito difícil verificar se elas estão sendo executadas adequadamente.

A melhor sugestão que conheço para o problema é a seguinte. Numa gaveta de arquivo ao seu alcance, preferivelmente em sua própria mesa de trabalho, coloque 43 pastas. Como alternativa use duas pastas sanfona, uma de 31 e uma de 12 divisões. Identifique as pastas ou as divisões com os números 1 a 31 (para os dias do mês) e com os nomes dos doze meses. As pastas ou as divisões com os números dos dias serão usadas para follow-ups do mês em curso, as pastas ou divisões com os nomes dos meses para follow-ups dos meses subsequentes.

Isso feito, toda vez que você delegar uma tarefa a alguém, registre numa folha de memorando (você pode até fazer uma folha padrão e xerocopiar ou duplicar) a tarefa, a pessoa, e a data em que você quer fazer um acompanhamento ou para a qual você solicitou retorno. Arquive essa folha na pasta ou divisão do dia correspondente a essa data, se é no mês em curso, ou na pasta ou divisão do mês correspondente a essa data, se é em mês subsequente.

No final de cada dia você verifica a pasta do dia seguinte, e caso haja alguma ação a tomar (telefonema, reunião e etc.), agende-a para o dia seguinte. No último dia do mês, pegue a pasta do mês seguinte e separe o seu material, arquivando-o nas pastas dos dias do mês. Desta forma você pode se manter sempre em dia sobre o andamento das tarefas que delegou.

17.4.4 - ELIMINAÇÃO DE TAREFAS

Por mais que você racionalize suas atividades e delegue tarefas, será sempre necessário reduzir o número de coisas que você faz, eliminando tarefas. Elimine primeiro, aquelas que não são nem importantes nem urgentes; depois, na medida do possível, as que parecem urgentes, mas não são importantes. É incrível o número de coisas que fazemos simplesmente por hábito, sem jamais questioná-las.

17.4.5 - PARA A TENDÊNCIA À PROCRASTINAÇÃO

Aqui entramos a área dos empecilhos pessoais à administração do tempo. Para combater a tendência à procrastinação ou protelação, é necessário entender suas causas. Elas são todas de natureza psicológica.

A principal causa da procrastinação é a falta de vontade de fazer determinada coisa. Isto se dá como vimos, quando e porque a tarefa a ser realizada é muito difícil, complexa, longa, ou desagradável. Em relação a esse tipo de tarefa, todos têm uma inclinação natural a seguir o conselho de Mark Twain: "Nunca deixe para amanhã o que você pode deixar para depois de amanhã".

Recordemo-nos de quando éramos crianças. Muitas crianças detestam espinafre e a maioria delas, quando obrigadas a comê-lo, deixam-no para o fim (na esperança, talvez, de que alguma coisa aconteça que as desobrigue da detestada tarefa). Algo semelhante acontece com executivos.

A forma de lidar com essa causa é enfrentar o problema com coragem e determinação: comer o espinafre primeiro, e então dedicar-se àquilo que nos causa maior prazer. Assim sendo, quando confrontados com uma tarefa desagradável ou difícil, mas necessária, devemos procurar realizá-la imediatamente e, se possível, de uma só vez (remédio ruim se toma de um só gole). Caso contrário, ela se torna vítima de nossa tendência à procrastinação.

A experiência tem mostrado que as pessoas de maior sucesso são as que tratam o mais rápido possível das tarefas desagradáveis ou particularmente difíceis. Fazer o resto, depois, torna-se um prazer.

Outra causa da procrastinação é o perfeccionismo. Os perfeccionistas, porque desejam fazer tudo com a maior perfeição, frequentemente têm dificuldade para começar tarefas que não dominam bem ou para as quais não existam critérios explícitos de desempenho. Sentem-se obrigados a se capacitar primeiro, adquirindo as habilidades necessárias, ou então a buscar critérios de desempenho. Como dificilmente estão contentes com o domínio que possuem de qualquer habilidade, e como os critérios de desempenho em determinadas áreas são difíceis de definir, nunca começam a realizar determinadas tarefas, porque não se consideram prontos, ou nunca as concluem, porque nunca estão satisfeitos com o produto.

A melhor maneira de lidar com essa causa da procrastinação é reconhecer que num contexto gerencial não existem muitas tarefas que possam ser desempenhadas com perfeição, mesmo que existam critérios de desempenho bem definidos. Devemos também reconhecer que, a maior parte das vezes, o que fazemos poderia ser feito melhor, mas apenas com um maior investimento de tempo, que, talvez, não compense. Perfeccionistas precisam aprender a conviver com o fato de que frequentemente é preciso fazer o que tem de ser feito, mesmo que em nível de qualidade aquém do desejado, porque a alternativa realista o mais das vezes não é um produto de melhor qualidade, mas, sim, nenhum produto.

Procure se compenetrar do fato de que nem todas as tarefas precisam ser feitas com o mesmo nível de qualidade, e, portanto, nem todas elas precisam receber quotas equivalentes de tempo. Um relatório interno, por exemplo, não precisa ser muito burilado. Se você se contentar com uma redução de 10% na qualidade do produto, e isso lhe poupar 40% do tempo que seria gasto no relatório, então o tempo poupado provavelmente poder ser melhor utilizado em outra tarefa.

Por outro lado, se o relatório for dirigido à presidência da empresa, ou aos acionistas, ou ao público em geral, uma redução de 10% na qualidade e 40% no tempo de elaboração pode não ser aceitável. Considere tudo isso.

Uma terceira causa da procrastinação é a ilusão de que não fazemos a tarefa que estamos procrastinando por falta de tempo. Para manter a ilusão, procuramos nos manter ocupados - mas geralmente com trivialidades (coisas sem importância) ou com coisas que não têm muita urgência. Resolvemos, por exemplo, limpar nossa mesa, arrumar nosso arquivo ou armário, colocar em dia nossa contabilidade pessoal, etc. Assim, damos a nós mesmos a impressão de que estamos ocupadíssimos, para poder justificar a não realização da tarefa procrastinada, mascarando nossa procrastinação de falta de tempo.

A eliminação dessa causa envolve reconhecer que, por mais hábeis que sejamos em enganar-nos a nós mesmos, no fundo sabemos que o problema real não é falta de tempo. Essa tática, na verdade, nos causa stress, porque sabemos que estamos engajados em um teatro do qual somos atores e audiência, e do qual só poderemos sair perdendo.

Uma quarta causa de procrastinação pode ser detectada em jovens de talento que, aparentemente por acharem que sua competência é tão óbvia e visível, acreditam que nunca precisam demonstrá-la. Afirmam que poderiam ter realizado maravilhas, se apenas tivessem querido. O problema é que nunca querem talvez por medo de fracassar e assim destruir a imagem de competência que têm procurado criar. Alimentam essa imagem com a alegação de que nunca fracassaram. O que não é dito é que nunca se engajaram em fazer nada.

O enfrentamento dessa causa da procrastinação envolve, novamente, honestidade com nós mesmos. No fundo, conhecemos nossos receios mais profundos. A única forma de vencê-los é enfrentando-os.

Na verdade, o temor do fracasso é, em geral, uma causa independente da procrastinação e da indecisão. Quem não tenta não falha - mas também não alcança sucesso.

Há, por fim, uma série de táticas que podem nos ajudar a derrotar a procrastinação.

A primeira delas é dividir um problema complexo e difícil em vários problemas menores, ou estágios, e atacar imediatamente os mais simples e fáceis. Mesmo a jornada mais longa começa sempre com o primeiro passo. A lembrança disso nos dará um certo sentido de realização, à medida que progredimos, que poder nos ajudar a enfrentar o restante do problema.

A segunda é nos dar um prêmio ou uma recompensa pela conclusão de cada parcela ou estágio da tarefa. Mas devemos manter a honestidade: a recompensa deve vir depois da conclusão, não antes ou em vez dela.

Na verdade, a honestidade com nós mesmos é o fator-chave na luta contra a procrastinação. Não devemos tentar mascarar a realidade: isso sai frequentemente caro, em termos objetivos ou psicológicos.

Fica a dica!

Quem administra o tempo geralmente não vive numa corrida perpétua contra o tempo, não precisa trabalhar horas extras e, geralmente, produz muito mais!

17.5 - GLOSSÁRIO

Procrastinação: deixar para depois.

Recordando

Quem administra o tempo, aumenta sua produtividade. Produtividade é o produto da eficácia pela eficiência.

17.6 - EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1 – Cite alguns empecilhos à administração do tempo.

_____
_____
_____

2 – Qual é a principal causa de procrastinação?

_____
_____
_____

18 - NOÇÕES DE DIREITO TRABALHISTA

O objetivo deste capítulo é trazer ao estudante conhecimentos básicos da legislação trabalhista, de acordo com a CLT - Consolidação das Leis do Trabalho.

18.1 – INTRODUÇÃO

Direito do Trabalho, ou direito laboral é o conjunto de normas jurídicas que regem as relações entre empregados e empregadores, são os direitos resultantes da condição jurídica dos trabalhadores. Estas normas, no Brasil, estão regidas pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), Constituição Federal e várias Leis Esparsas (como a lei que define o trabalho do estagiário, dentre outras).

18.2 – ATESTADO DE SAÚDE OCUPACIONAL (ASO)

O Atestado de Saúde Ocupacional define se o funcionário está apto ou inapto à realização de suas funções dentro da empresa. Geralmente é feito por médico do trabalho.

A cada exame realizado, (admissional, periódico, mudança de função, retorno ao trabalho e demissional), o médico emitirá o ASO em duas vias. A primeira via ficará arquivada no local de trabalho, à disposição da fiscalização do trabalho. A segunda via será obrigatoriamente entregue ao trabalhador mediante recibo na primeira via.

Este documento é de extrema importância pois, além da identificação completa do trabalhador com o número de identidade e função exercida, contém também os riscos que existem na execução de suas tarefas, além dos procedimentos médicos a que foi submetido, deixando o trabalhador e empresa cientes de sua atual condição.

O ASO deverá conter no mínimo:

- nome completo do trabalhador, número de registro de identidade e função;
- riscos ocupacionais específicos existentes ou a ausência deles, na atividade do empregado, conforme instruções técnicas expedidas pelo Ministério do Trabalho;
- indicação dos procedimentos médicos a que foi submetido o trabalhador, incluindo os exames complementares e a data em que foram realizados;
- o nome do médico coordenador, quando houver, com respectivo CRM;
- definição de apto ou inapto para a função específica que o trabalhador vai exercer, exerce ou exerceu;
- nome do médico encarregado do exame e endereço ou forma de contato;
- data e assinatura do médico encarregado do exame e carimbo contendo seu número de inscrição no Conselho Regional de Medicina.

18.3 - CARTEIRA PROFISSIONAL

A Carteira de Trabalho e Previdência Social - CTPS foi instituída através do Decreto nº 21.175, de 21 de março de 1932, e, posteriormente, regulamentada pelo Decreto nº 22.035, de 29 de outubro de 1932, a Carteira de Trabalho e Previdência Social - CTPS é o documento obrigatório para todos os empregados com contrato de trabalho regido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), seja na indústria, no comércio ou de natureza doméstica. A Carteira de Trabalho é hoje, por suas anotações, um dos únicos documentos a reproduzir com tempestividade a vida funcional do trabalhador. Assim, garante o acesso a alguns dos principais direitos trabalhistas, como o seguro-desemprego, benefícios previdenciários e FGTS.

Devem ser anotados na CTPS do empregado:

- O nome da empresa ou empregador, seu endereço, seu CNPJ.
- A remuneração.
- A forma de remuneração.
- A função que irá exercer.
- CBO - classificação Brasileira de Ocupações.
- Data de admissão.
- Data de demissão.
- Identificação da conta do FGTS.
- Inicio e termino do contrato de experiência.

As atualizações serão feitas quando o empregado:

- Gozar férias.
- Tiver alteração sal por: reposição, aumento, reajuste, correção, dissídio coletivo.
- Tiver transferência ou promoção.
- Sofrer desconto de imposto sindical.
- Houver afastamento por doença, acidente do trabalho, licença prolongada.
- Comunicação de alteração que se refiram a mudança de estado civil, alteração de beneficiários, nascimento de filhos, mudança de residência, obtenção ou alteração de titulo eleitoral, obtenção de certificado de reservista, alteração de CPF.

18.4 - CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABALHO

18.4.1 - CONTRATOS DE TRABALHO

A Consolidação das Leis do Trabalho - CLT conceitua contrato individual de trabalho como sendo o acordo tácito ou expresso, correspondente à relação de emprego. O contrato de trabalho é o ato jurídico que cria a relação de emprego, gerando, desde o momento de sua celebração direito e obrigações para ambas às partes. Pode ser pactuado unicamente entre empregado e empregador, não sendo obrigatória à participação do respectivo sindicato. O contrato de trabalho, quanto à sua natureza, pode ser por prazo determinado ou por prazo indeterminado.

18.4.2 - CONTRATO A PRAZO INDETERMINADO

Considera-se por prazo indeterminado o contrato celebrado sem prévia delimitação do seu tempo de duração, sendo ajustado para prolongar-se indefinidamente. Uma vez feito, pode durar o tempo que as partes almejarem, não havendo qualquer limite para a sua vigência.

18.4.3 - CONTRATO A PRAZO DETERMINADO

O contrato a prazo determinado é aquele pactuado para vigorar por um período pré-estabelecido, contendo o motivo ou condição que origina o término automático de sua vigência.

Considera-se por prazo determinado o contrato de trabalho cuja validade dependa de termo prefixado ou da execução de serviços especificados ou ainda da realização de certo acontecimento suscetível de previsão aproximada.

Verifica-se que a execução de um contrato a prazo determinado não depende unicamente da vontade das partes, sendo necessário que determinadas circunstâncias o justifiquem, podendo ser realizado tão somente nas hipóteses que a própria lei definiu

18.5 – VALE-TRANSPORTE

O vale-transporte constitui benefício que o empregador antecipará ao trabalhador para

utilização efetiva em despesas de deslocamento residência-trabalho e vice-versa.

Entende-se como deslocamento a soma dos segmentos componentes da viagem do beneficiário, por um ou mais meios de transporte, entre sua residência e o local de trabalho.

Não existe determinação legal de distância mínima para que seja obrigatório o fornecimento do vale-transporte, então, o empregado utilizando-se de transporte coletivo por mínima que seja a distância, o empregador é obrigado a fornecê-los.

18.5.1 - UTILIZAÇÃO

O vale-transporte é utilizável em todas as formas de transporte coletivo público urbano ou, ainda, intermunicipal e interestadual com características semelhantes ao urbano, operado diretamente pelo poder público ou mediante delegação, em linhas regulares e com tarifas fixadas pela autoridade competente.

18.5.2 - BENEFICIÁRIOS

São beneficiários do vale-transporte, os trabalhadores em geral e os servidores públicos federais, estaduais e municipais.

18.5.3 - EMPREGADOR - DESOBRIGAÇÃO

O empregador que proporcionar, por meios próprios ou contratados, em veículos adequados ao transporte coletivo, o deslocamento, residência-trabalho e vice-versa, de seus trabalhadores, está desobrigado do vale-transporte.

18.5.4 - NÃO COBERTURA DE TODO TRAJETO

O empregador que fornece ao beneficiário transporte próprio ou fretado que não cubra integralmente todo o trajeto deverá fornecer vale-transporte para os segmentos da viagem que não foram abrangidos pelo transporte fornecido.

18.5.5 - REQUISITOS PARA EXERCÍCIO DO DIREITO DE RECEBER

O empregado que passar a receber o vale-transporte deverá informar ao empregador, por escrito:

- seu endereço residencial;
- os serviços e meios de transporte mais adequados ao seu deslocamento residência-trabalho e vice-versa.
- número de vezes utilizados no dia para o deslocamento residência/trabalho/residência.

18.5.6 - CUSTEIO

O vale-transporte será custeado:

- pelo beneficiário, na parcela equivalente a 6% (seis por cento) de seu salário básico ou vencimento, excluídos quaisquer adicionais ou vantagens;
- pelo empregador, no que exceder à parcela referida no item anterior.

18.6 - JORNADA DE TRABALHO

Regular o período de trabalho é algo essencial para o ser humano, seja pela ordem econômica, social ou biológica. Sua relevância é destaque no contexto mundial, e pela importância a Declaração Universal dos Direitos do Homem de 1948 destaca no Artigo 24: "Todo homem tem direito a repouso e lazer, inclusive a limitação razoável das horas de

trabalho e a férias remuneradas periódicas".

No Brasil a quem defina o período de trabalho como jornada de trabalho; outros, inclusive a Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT preferem duração do trabalho. O fato é que de uma ou de outra forma, o empregado participa com suas funções na empresa sempre vinculadas a um período de horas.

O período pode ser presencial ou não presencial. Presencial quando o empregado exerce suas funções no local, modo e hora definidos. Não presencial quando o empregado exerce suas funções em local modo e hora não definidos. A exemplo da primeira situação é o exercício típico de um auxiliar de escritório, que tem endereço certo, função definida o horário de entrada, intervalo e saída pré-estipulados de trabalho. Para a segunda situação temos o motorista que pode não ter endereço certo e horário de entrada, intervalo e saída não definidos.

Assim, chegamos a uma diferenciação no cumprimento do trabalho, pois jornada de trabalho será o período de tempo que o empregado ficar à disposição do empregador, executando ou não sua função, mas sob sua dependência. Período de trabalho requer início e fim definidos de horário e trabalho sob a direção do empregador.

A duração do trabalho, então, pode ser disposta de qualquer maneira, não se vinculando a um padrão comum aos empregadores. Essa ausência de padrão, porém, não permite ao empregador o exercício livre do período de trabalho, devendo se submeter nas normas constitucional, legal e normativa da relação trabalhista.

Registra-se que na época do século XIX (1801) a jornada chegava a atingir períodos de 12 a 16 horas, mesmo entre os menores e as mulheres. Não existia nenhuma limitação, como atualmente nosso ordenamento jurídico prevê.

Com a evolução da classe assalariada e a organização dos sindicatos, essas extensas horas foram combatidas, e a partir do século XX (1901) passamos a ter em diversos países (França, Inglaterra e etc.) jornada máxima de 10 (dez) horas diárias.

Porém, foi na Conferência das Nações Aliadas, em Paris, que houve inspiração para estabelecer jornada de 8 horas diária ou de 48 horas semanal de trabalho.

Modernamente no Brasil, a partir da Constituição Federal de 1988, a jornada de trabalho sofreu novas alterações. Art. 7º inciso XIII – "Duração do trabalho normal não superior a oito horas diárias e quarenta e quatro semanais, facultada a compensação de horários e a redução da jornada, mediante acordo ou convenção coletiva de trabalho".

A CF 1988 art. 7º inciso XIII e CLT art. 58, passaram a determinar que a jornada de trabalho não ultrapassasse às 8h DIÁRIAS e 44h SEMANAIS.

A limitação da jornada de trabalho, atualmente vigente, não impossibilita que ela seja menor, apenas assegura um limite máximo. Embora, ainda, exista uma extensão através do regime de compensação e prorrogação das horas.

Deve-se considerar que algumas atividades - ou por força de lei ou acordo coletivo - possuem jornadas especiais, por exemplo: bancários (6 horas), telefonista (6 horas), médico (4 horas), radiologista (4 horas).

O empregador pode formular período de jornada no contrato de trabalho de acordo com suas necessidades, basta não ferir a proteção da lei. Assim podemos ter empregado horista, diarista ou mensalista.

Temos registrados na ordem econômica do trabalho uma jornada especial com regime de 12 x 36; ou seja, 12 horas de trabalho e 36 horas de descanso. Essa jornada, embora não

prevista na lei, tem sido adotada por diversas normas coletivas (Sindicato) e tolerada pela jurisprudência pela típica necessidade das empresas com alguns seguimentos específicos, tais como área de saúde e segurança.

Devo ressaltar que a justiça aceita tal prática mediante a existência da norma coletiva e a impossibilidade da empresa em implantar outro horário. Caso não exista a norma coletiva criando este horário, a empresa sofrerá com as penalidades previstas e a possibilidade de arcar com o pagamento das horas extras.

Para todos os fins legais, admitidas pela jurisprudência e fiscalização, um empregado que trabalha 8 (oito) horas por dia e no máximo 44 horas na semana, tem carga mensal de 220 HORAS .

A interpretação mais aceita pela jurisprudência para entendermos a formulação dessas 220 horas, é admitirmos um mês comercial de 5 (cinco) semanas. Assim, 44 horas por semana (x) 5 semanas (=) 220 horas por mês; 36 horas por semana (x) 5 semanas (=) 180 horas por mês; 40 horas por semana (x) 5 semanas (=) 200 horas por mês; 30 horas por semana (x) 5 semanas (=) 150 horas por mês.

> **- Hora Diurna:** entende-se como hora diurna àquela praticada entre as 05:00 horas e 22:00 horas.
> **- Hora Noturna:** a CLT preceitua no art. 73 § 2º que o horário noturno é aquele praticado entre as 22:00 horas e 05:00 horas, caracterizando assim para o trabalhador urbano, já em outra relação de trabalho, exemplo rural ou advogado, este horário sofre alteração, porém a legislação, entendendo haver um desgaste maior do organismo humano, criou algumas variantes em relação à hora diurna.

Dessa forma a legislação definiu que às 7 (sete) horas noturnas trabalhadas equivalem a 8 (horas). Nesse caso um trabalhador só pode ter mais 1 (uma) hora acrescida à sua jornada, visando o período para descanso ou refeição.

Destarte, o empregado trabalha 7 (sete) horas, mas recebe 8 (oito) horas para todos os fins legais. Foi uma forma encontrada pelo legislador para repor o desgaste biológico que enfrenta quem trabalha à noite, sendo considerada um período penoso de trabalho.

O Estado, entendendo que é impossível que algumas funções não sejam exercidas no horário noturno, acresceu à jornada diurna um adicional para compensar o exercício penoso nesse horário.

Destarte, visando **à apuração do valor,** a hora noturna recebe um **adicional especial**, determinado como adicional noturno. Esse adicional é no mínimo 20% (vinte por cento) (CLT art. 73), sendo certo que alguns acordos ou convenções coletivas determinam percentual maior. Se um trabalhador com mesmo cargo diurno ganha R$ 10,00 (dez) reais por hora, esse mesmo cargo no período noturno ganhará R$12,00 (doze) reais (R$ 10,00 + R$ 2,00 [R$ 10,00 x 20%] de adicional noturno). Se o empregado trabalha o mês todo no período noturno e ganha R$ 1.000,00 (mil) reais de salário, ele receberá seu salário total acrescido dos 20% (vinte por cento) do adicional noturno (R$ 1.000,00 + R$ 200,00 de adicional noturno = R$ 1.200,00).

O empregado pode exercer horas extras no período noturno, devendo ser remunerado com base nas regras das horas extras e acrescido dos 20% do adicional noturno.

Supressão: O adicional noturno pode ser suprimido, cancelado, extinto, caso o empregado mude o seu turno de trabalho, deixando de trabalho no período noturno e passando a trabalhar no período diurno.

Importante! O menor de 18 anos de idade é proibido o trabalho em horário noturno (CLT art. 404).

Horas extras: A expressão horas extras ou horas suplementares equivalem-se, e tais fenômenos ocorrem quando o empregado excede na quantidade de horas contratualmente determinadas. Por exemplo, um empregado trabalha das 09:00 às 18:00 horas com 1:00 hora de intervalo para repouso e alimentação, se ele entrar antes das 9:00, não cumprir total ou parcial o seu horário de intervalo, ou ainda, sair após as 18:00 horas, confirmando estar à disposição ou exercendo a atividade para o empregador, caracteriza-se a hora extra ou hora suplementar.

Porém, esse fenômeno não ocorre isolado, ele é parte de um acordo escrito pré-estabelecido entre o empregador e o empregado, denominado como **Acordo de Prorrogação.**

O Acordo de Prorrogação visa atender o empregador, que por natureza da circunstância do momento requer do empregado uma disponibilidade maior de seu horário contratual.

A legislação do trabalho (CLT art. 59) visando garantir proteção ao empregado e não deixar o limite do tempo por conveniência do empregador procurou limitar esta prorrogação a **2 horas diárias.**

Poderá ser substituído o acordo individual entre as partes, pelo acordo coletivo de trabalho; ou seja, havendo previsão nesse acordo não há necessidade de termo de prorrogação entre as partes.

Dentro desse aspecto, o legislador constituinte tratou de criar mecanismo que pudesse dar **vantagem** também ao empregado, pois num primeiro momento o excedente estaria apenas atingindo a atividade econômica do empregador. Assim a CLT art. 59 § 1º determinou que a duração das horas extras fosse acrescida de no mínimo **50%** nos dias normais e **100%** nos domingos e feriados.

18.7 - FALTAS E ATRASOS

Podemos admitir, do ponto de vista contratual, que faltas e atrasos do empregado são ausências no cumprimento do período do contrato de trabalho. Ocorre que essas ausências se traduzem para o empregador em dificuldade na administração dos seus negócios, pois a realidade das empresas atuais e da mão de obra exata, não prevendo a ausência do empregado, o que na prática prejudica a produção do empregador. Por esse prisma o Estado regulou a ausência do empregado, evitando o abuso e o descontrole.

Porém, a legislação criou autorizações que possibilitam ao empregado se ausentar, mediante apresentação de comprovante, para não sofrer descontos:

MODALIDADE	Período
Falecimento cônjuge, ascendente e descendente	02 dias consecutivos
Casamento	03 dias consecutivos
Nascimento filho	01 dia
Doação voluntária de sangue	01 dia por ano
Alistamento eleitoral	02 dias consecutivos
Aborto não criminoso	02 semanas
Exame vestibular – curso superior	Todos os dias da prova.

Não podemos deixar de citar que além de outras modalidades de ausências, há também variação na quantidade de dias, sendo importante consultar a convenção coletiva de trabalho.

Há ausências que podem ser suportadas pelo Empregador, nada obsta esta faculdade.

Assim, podemos dividir faltas e atrasos em quatro grupos:

Legais: são aquelas com amparo na lei ou convenção coletiva de trabalho (CLT art. 473 e normas coletivas do sindicato).
Abonadas: é faculdade do empregador não descontar o período ausente.
Justificadas: mediante comprovante, não amparado por lei, mas liberado pelo empregador.
Injustificada: é a situação sem amparo legal e não liberada pelo empregador.

Importante! A empresa é obrigada abonar até 10 (dez) minutos diários de atraso (CLT art. 58 § 1º).

Fica a dica!

Algumas empresas não se preocupam em cumprir a CLT para ter pequenos ganhos financeiros, porém se denunciados ao Ministério do Trabalho, eles podem ser autuadas pela DRT e pagar de multa bem mais do pouco valor que a empresa "economizou" com irregularidades.

18.8 - GLOSSÁRIO

DRT: Delegacia Regional do Trabalho - órgão responsável pela mediação e fiscalização das relações trabalhistas em uma determinada região.

Recordando

Todo o trabalhador é regido pela CLT - Consolidação das Leis do Trabalho e como tal todos devem saber e conhecer os seus direitos.

18.9 – EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1 - O que é um ASO e o que ele define?

_____
_____
_____

2 - Cite 3 dados que devem ser anotados na Carteira Profissional do Trabalhador.

_____
_____
_____

19 - AUTORIDADE E RESPONSABILIDADE

O objetivo deste capítulo é trazer ao aluno o conhecimento sobre a diferença entre autoridade e responsabilidade.

19.1 - VISÃO GERAL

Responsabilidade é a obrigação por responder por suas próprias ações, enquanto autoridade é um gênero ou uma simples fonte de poder. Se por um lado a autoridade propicia condições para que as decisões e ações possam ser tomadas é a responsabilidade que cria movimento e que faz com que as coisas realmente aconteçam.

É alarmante a quantidade de executivos que apesar de possuírem autoridade, se colocam em posição de não serem responsáveis por determinado assunto. Olhe em torno de sua empresa e veja quantos problemas estão pendentes há meses, ou mesmo anos, por que as pessoas que possuem autoridade simplesmente se omitem e postergam suas decisões.

Outro problema comum é achar que o fato de não se ter autoridade significa não ser responsável por algo. Esse tipo de atitude faz com que as organizações dependam totalmente da hierarquia formal, como se as pessoas abdicassem do seu direito de influenciar os outros e de agir por conta própria. Isso faz com que o compromisso de cada um seja definido apenas pelos limites do formalismo hierárquico, o que cria uma organização fragmentada e com pouca capacidade de criação e de reação.

O problema só não é pior por que vários executivos, apesar de não terem autoridade, sentem-se responsáveis pelos problemas e continuam em busca de soluções alternativas. São profissionais incansáveis, que mesmo sob condições desfavoráveis, e muitas vezes sem qualquer autoridade formal, influenciam e motivam as pessoas na direção de enfrentar as dificuldades e resolver as pendências que surgem.

19.2 – PRINCÍPIOS DA RESPONSABILIDADE E AUTORIDADE

É triste vermos organizações fazendo um grande esforço para reprimir profissionais que insistem em serem responsáveis, apesar de não terem autoridade formal sobre determinado assunto. Elas entendem que esse tipo de iniciativa questiona a autoridade e deve ser banido, o que parece um grande erro, e o resultado é uma organização cada vez menos criativa e questionadora, que perpetua ideias antigas e comportamentos do passado.

É claro que a autoridade deve ser respeitada, mas é preciso que a responsabilidade ganhe mais espaço dentro das organizações. As pessoas devem ser incentivadas a serem responsáveis por todos os assuntos que direta ou indiretamente afetem seu desempenho e a manifestarem suas opiniões e ideias, mesmo que isso signifique questionar decisões tomadas pelas pessoas que possuem autoridade.

Toda organização envolve diversas formas de exercício de poder, aqui entendido como a capacidade de exercer influência sobre o comportamento de outras pessoas. Existem várias fontes de poder, como o uso da força, a tradição, o conhecimento, o carisma pessoal, o controle de instrumentos de punição e premiação, dentre outras. Uma das formas mais importantes, no âmbito das organizações, é o poder oriundo da autoridade.

Autoridade pode ser entendida, como o poder legitimado pela estrutura organizacional, o direito de tomar decisões e fazer com que as mesmas sejam acatadas.

Responsabilidade é o dever de responder pela obtenção de resultados determinados, pela manutenção de condições preestabelecidas ou, ainda, pela observância de normas, rotinas ou regulamentos. Cada membro de uma organização deve conhecer bem as responsabilidades que lhe são atribuídas, de modo a cumprir corretamente com suas obrigações.

Um dos princípios básicos da administração é a coerência entre a autoridade e a responsabilidade atribuídas a uma pessoa. Quanto maior a amplitude da autoridade recebida, maior deverá ser a responsabilidade assumida. Da mesma forma, ao assumir grandes responsabilidades, o indivíduo deve ser investido de um grau de autoridade que lhe permita tomar as decisões necessárias ao cumprimento de seus deveres.

Apesar da coerência entre a autoridade concedida e a responsabilidade exigida ser bastante lógica, nem sempre ela se verifica nas organizações. Esta é uma disfunção grave, com consequências prejudiciais tanto para a organização quanto para o indivíduo.

Ocorre muitas vezes de um gerente ou mesmo um funcionário sem cargo gerencial ser cobrado por não ter alcançado determinados resultados sem que lhe tenha sido conferida a autoridade necessária para tomar as providências que poderiam facilitar a obtenção de tais resultados. Muitos gerentes se queixam de sofrerem este determinado tipo de injustiça, que causa, logicamente, desmotivação e leva a um sentimento de injustiça.

Por outro lado, observamos, principalmente no setor público e em algumas empresas familiares, pessoas que, tendo sido investidas de autoridade, incorrem em erros graves, algumas vezes, inclusive, de forma dolosa, e não são cobrados a responder pelos seus atos, não prestam contas do que fizeram ou deixaram de fazer. Com isso, criam-se as condições favoráveis ao surgimento da acomodação e à corrupção.

Outro aspecto que merece destaque na questão da autoridade e responsabilidade é que somente a primeira é passível de delegação.

Por exemplo, uma empresa pode conferir ao Gerente Financeiro a autoridade para negociar com os fornecedores os prazos e as condições de pagamento das faturas. Caso este confie em um de seus subordinados, poderá delegar ao mesmo essa autoridade, permitindo que ele passe a tomar este tipo de decisão. Neste caso, terá havido uma transferência ou delegação de autoridade.

Imaginemos, porém, que o funcionário em questão revelou-se inábil nas negociações com os fornecedores ou mesmo deixou-se envolver em um esquema de corrupção, trazendo prejuízos à organização. De modo algum, o Gerente Financeiro poderá se eximir da responsabilidade pelos erros cometidos, alegando ser o seu subordinado o único responsável, por ter recebido a delegação de autoridade correspondente. É lógico que o funcionário poderá ser penalizado pelos seus erros, principalmente se tiver agido de má fé. Isso, porém, não eximirá o gerente de responder pelos problemas ocorridos diante de seus superiores.

Quem delega autoridade torna-se corresponsável pelos atos da pessoa que escolheu para receber a delegação. A responsabilidade será sempre compartilhada e nunca transferida. A delegação deve ser feita, portanto, com muito critério.

Fica a dica!

Se sua organização está sendo guiada mais pela autoridade do que pela responsabilidade, é hora de repensar a forma de administrá-la. Pense em maneiras de equilibrar essas duas forças, ou você irá presenciar uma grande fuga de talentos e um engessamento crescente das ideias e dos comportamentos.

19.3 - GLOSSÁRIO

Corresponsável: Aquele que divide sua responsabilidade com outrem.

Recordando

Autoridade pode ser entendida, como o poder legitimado pela estrutura organizacional e a responsabilidade é o dever de responder pela obtenção de resultados determinados.

19.4 – EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1 - Qual é a diferença entre responsabilidade e autoridade?

_____
_____
_____

2 - A autoridade dever ser respeitada, mas por que a responsabilidade deve ganhar mais espaço dentro das organizações?

_____
_____
_____

20 - RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O objetivo deste capítulo é trazer o conhecimento da importância e os benefícios de um processo de recrutamento e seleção eficaz para a empresa.

20.1 – A IMPORTÂNCIA DE UM RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS EFICAZ

As empresas estão sendo cobradas mais a cada dia que passa. Esta cobrança é por melhores resultados, por produtos com maior qualidade e com alto valor agregado, por inovação surpreendente, por um atendimento ao cliente estonteante, por respeito aos prazos pactuados, por melhores preços e etc.

Na verdade, o consumidor de hoje é uma pessoa dotada de um poder decisório que até então, na história do homem moderno, nunca se tinha visto ou imaginado. O poder de barganha do consumidor do terceiro milênio é capaz fazer de sua empresa a mais admirada do mercado, como também pode fazer com que ela conheça um grande fiasco empresarial.

Ainda, por outro lado, a concorrência entre as organizações faz com que os empresários mais e mais optem por inovação, qualidade, preço justo, crédito e recursos humanos capacitados e talentosos o suficiente para dar conta a essa nova equação do mercado.

Por força dessas variáveis listadas acima, o empresariado mudou muito sua forma de recrutar pessoas.

Para serem bem sucedidas, as organizações necessitam das pessoas certas, na quantidade certa, na hora certa.

Assim, atrair as pessoas certas, pelo custo certo, na hora certa é o resultado de um sistema de recrutamento eficaz.

As Organizações de ponta estabelecem sistemas eficazes de Recrutamento que definem claramente o perfil das pessoas passíveis de nela alcançarem sucesso.

No passado, contratava-se um profissional de qualquer área, observando-se sua experiência profissional, sob o aspecto técnico, para ocupar o cargo em aberto.

Hoje, isso não é mais assim, na maioria das organizações. As áreas de recursos humanos mudaram muito esse paradigma, por entenderem modernamente que mais que um profissional qualificado tecnicamente, a empresa ressente-se de pessoas com comportamentos e atitudes adequados a cultura, a missão, a visão e aos objetivos do empreendimento.

Ter apenas preparo técnico hoje em dia não quer dizer muito. É importante, mas não é o que faz a diferença na hora da contratação.

20.2 – CUIDADOS NA HORA DA CONTRATAÇÃO

As áreas de recursos humanos nos dias atuais, além de exigirem competência técnica dos candidatos, procura pessoas com habilidades e atitudes muito específicas às necessidades da empresa que demanda a vaga.

Hoje o profissional de recursos humanos é obrigado a interagir com o solicitante da vaga para entender a complexidade da mesma, do contrário esse profissional não terá condições de assessorar corretamente o solicitante da vaga.

Selecionar pessoas não é uma tarefa fácil. Selecionar pessoas é comparar seres completamente desiguais. Para tal, o profissional de recursos humanos deve cercar-se de cuidados, para diminuir a subjetividade na hora da comparação.

Para tal, o profissional de recursos humanos deve dispor de um conjunto de elementos a fim de tornar este processo menos subjetivo e mais pragmático. Estes cuidados passam por:

- Ter a descrição do cargo da vaga em aberto.
- Conhecer os pré-requisitos da vaga em aberto.
- Conhecer os principais desafios esperados pela área solicitante.
- Ter a percepção correta do perfil comportamental esperado/desejado.
- Conhecer a cultura, os valores e os princípios, não só da empresa, mas da área, bem coo da equipe da vaga em aberto.
- Conhecer (e entender) a missão, a visão, os objetivos estratégicos, os princípios da empresa para não contratar "um estranho no ninho".
- Buscar sempre a participação do solicitante da vaga. Sem esta participação o processo seletivo ficará comprometido.

20.3 – DESPERDÍCIO DE TEMPO

A maior contribuição que um profissional de recursos humanos pode dar a sua organização é selecionar corretamente esse novo colaborador. Do contrário, isto pode acarretar um desgaste e um prejuízo incalculáveis à organização, bem como desperdícios inimagináveis. Tais como:

- Retrabalho. Já que a pessoa contratada não tem o perfil para o cargo.
- Dinheiro e valioso tempo de treinamento focado na pessoa errada.
- Tempo dos Supervisores orientando o recém-contratado.
- O processo da tarefa sofrerá de falta de fluidez, visto que o novo colaborador não tem o perfil necessário ao correto desempenho. Isto gerará, na equipe de trabalho como um todo, baixa produtividade.
- Possíveis problemas no atendimento ao cliente externo.

O processo seletivo, por tudo que foi escrito acima, é hoje considerado pelos empresários e executivos das organizações, como um evento empresarial estratégico e vital. Tanto isto é verdade que as universidades e entidades voltadas à formação profissional, estão hoje em seus programas de desenvolvimento e capacitação profissional ou acadêmico, dando forte ênfase à questão da seleção por competências.

A seleção por competências é nada mais nada menos que ter, em nossos quadros de colaboradores, pessoas capazes de desempenhar determinada atividade com eficácia, em qualquer situação.

Assim, para finalizar, devemos entender que:

- A tarefa de recrutar e selecionar profissionais é estratégica.
- Esta atividade deve ser entregue a área de recursos humanos e essa tem que estar preparada para assumir esse desafio.
- Recrutar e selecionar pessoas no mercado é uma atividade com metodologia própria e não pode ser encarada como um evento pontual, subjetivo e sem importância.

20.4 - RECRUTAMENTO

Ao falar de recrutamento, imediatamente pode-se pensar na busca de mão de obra à empresa, por meio de diferentes formas. No entanto, este é apenas o começo dos caminhos decisivos para a contratação de pessoal, especialmente quando se preconiza uma postura institucional de valorização de recursos humanos.

Dentre as técnicas usuais, CHIAVENATO (2002) propõe três modalidades de recrutamento: interno (envolvendo funcionários da empresa), externo (captação no mercado) e misto (captação de pessoal interno e externo), enfatizando a coexistência de vantagens e desvantagens em cada um destes processos. A despeito disso, MAZON e TREVIZAN (2000) citam como vantagens do recrutamento externo: a criação de novas ideias e melhoramentos; aumento do nível de conhecimento e habilidades não disponíveis na organização atual;

redução de custos de desenvolvimento de pessoal, já que a pessoa contratada do mercado, a priori, estará teoricamente qualificada. Em contrapartida, suas desvantagens: pode ser mais caro; exigir mais tempo na adequação empregado/organização; diminuir engajamento dos empregados antigos por se sentirem desvalorizados.

Quanto ao recrutamento interno, os pesquisadores referem os seguintes aspectos: a fonte é mais próxima e rápida; sugere menores custos de recrutamento, seleção e treinamento do pessoal, já que o desempenho anterior do funcionário é conhecido; estimula a preparação para promoção, criando um clima sadio de progresso profissional e aumentando a motivação dos funcionários Por outro lado, pode causar conflito de interesses, reduzindo as fontes de criatividade e melhorias do trabalho.

Em uma posição mediadora, CHIAVENATO (2002) menciona que dificilmente é realizado apenas o recrutamento externo ou interno; ambos se complementam e se completam. Por isso, em face das vantagens e desvantagens dos recrutamentos externos e internos, uma solução eclética (recrutamento misto) parece estar à frente na preferência da maioria das empresas, pois permite abordar fontes internas e externas, obtendo maior probabilidade de sucesso nas etapas de seleção.

Além destas habituais técnicas, hoje, existe a terceirização deste serviço (agências de recrutamento e seleção) e o universo virtual, amparado pelo aumento dos sites de recrutamento via internet (headhunters) e consequente proliferação de novas oportunidades de negócio para inúmeras organizações, entidades e parceiros. Embora as opiniões sejam divergentes e muitas empresas permaneçam utilizando as técnicas tradicionais, há indicativos que apontam para a chegada da supremacia da terceirização e, principalmente, dos recursos on-line, pela agilização do processo e baixo custo às organizações.

Partindo deste referencial, destaca-se a multiplicidade de caminhos disponíveis para a efetivação do recrutamento de pessoas e a importância deste processo como fonte de qualificação e êxito das etapas de seleção. Em igual forma, enfatiza-se a necessidade de se estruturar estas ações de maneira coerente e estratégica.

Entende-se, deste modo, que as pessoas constituem o mais importante valor de que dispõem as empresas, devendo ser recrutadas e selecionadas com a maior competência possível, uma vez que as falhas neste processo podem comprometer outras ações de gestão a serem desenvolvidas posteriormente (GIL, 2001), as quais também envolvem a sobrevivência do negócio.

Sob este prisma, BARBOSA (2005) destaca que, não sendo bem conduzido este processo, existe um aumento significativo em falhas na escolha do candidato mais adequado a cada cargo, gerando dificuldades desde o período de experiência até a prematura demissão do funcionário. Nesse sentido, percebe-se como fundamental que os objetivos do recrutamento e seleção possam estar alinhados às políticas e práticas que identifiquem o modelo de gestão da organização a que se refere, levando em consideração os aspectos que revelam sua cultura, missão, visão e valores.

20.5 - SELEÇÃO

SILVA (2005) define: *"A seleção é a porta de entrada na empresa, é onde tudo começa. Daí o esmero na busca pelo colaborador que irá contribuir para o crescimento e desenvolvimento da organização"*. Desse modo, o mais importante para se obter ganhos neste processo é planejar, especificando qual é a vaga, qual o perfil necessário, qual o trabalho a ser feito, que tipo de experiência é necessária, com quem o funcionário vai se relacionar, quem serão seus clientes internos e externos e que tipo de valores o funcionário deve possuir.

Já para AQUINO (1996), na seleção busca-se investigar, junto aos candidatos aprovados pelo recrutamento, quais são os profissionais que melhor preenchem os requisitos necessários a cada cargo. Trata-se, portanto, de um processo que necessita de investigações mais profundas. Assim, para acertar na contratação, acredita-se que é imprescindível fazer uma análise detalhada do perfil dos candidatos, não se restringindo à utilização de apenas um recurso de validação. Consequentemente, a riqueza deste processo se encontra na possibilidade de serem realizadas múltiplas análises, incluindo avaliação de currículos, entrevistas, avaliação psicológica, dinâmicas de grupo, dentre outras técnicas.

Sob este ângulo, é importante lembrar que o preparo dos profissionais incumbidos desta tarefa é essencial. Fundamentalmente nos dias de hoje, em que existe uma descentralização dos processos organizacionais, não compete somente ao setor de recursos humanos a efetividade da seleção. Muitos gerentes ou líderes de setor também assumem a responsabilidade por etapas deste processo (GIL, 2001).

Dessa forma, torna-se essencial que os setores de RH e gestão de pessoas possam subsidiar os setores de apoio, dando-lhes a devida capacitação e orientação, permitindo a avaliação dos candidatos em sua profundidade necessária, especialmente no que diz respeito à análise de suas habilidades de relacionamento e interação.

Nesse sentido, parte-se de um olhar que pressupõe o cunho estratégico do processo seletivo, sem restringi-lo ao suprimento de pessoal, mas ampliando-o na direção da captação de talentos capazes de promover sucesso para as organizações. Em razão disso, acredita-se no amplo espaço de contribuição do Psicólogo Organizacional, por sua capacidade técnica de compreender e utilizar instrumentos consistentes na leitura e entendimento das habilidades de interação e do comportamento humano.

Defende-se, portanto, a ideia de uma prática interdisciplinar, envolvendo o estabelecimento de parcerias entre as equipes de trabalho e admitindo a complexidade da tarefa de recrutar e selecionar pessoas.

20.6 – TÉCNICAS DE ENTREVISTA

Conhecida, hoje, como um dos mais úteis instrumentos de que se dispõe para a seleção de pessoal, a entrevista possibilita um contato direto com o candidato, viabilizando a oportunidade de ser verificada a existência de identificação entre as suas capacitações e o cargo que deseja preencher (GIL, 2001). Nesse sentido, entrevista de seleção é distinta da entrevista de triagem, feita no recrutamento; é mais aprofundada, preocupando-se em mapear o perfil profissional do candidato (CHIAVENATO, 2002).

Especialmente no momento atual, em que ocorre uma descentralização das etapas dos processos seletivos, muitas organizações estão investindo no treinamento dos gerentes e de suas equipes nas habilidades de entrevistar candidatos. Segundo CHIAVENATO (2002), tem-se desenvolvido trabalhos com intuito de remover barreiras pessoais e preconceitos, transformando a entrevista em um instrumento objetivo de avaliação para quem a realiza no processo de seleção de pessoal.

No entanto, considera-se que, para se obter um grau de eficácia satisfatório, a técnica de entrevista requer alguns cuidados essenciais, como: a pré-seleção dos candidatos; a elaboração de um roteiro coerente com os requisitos a serem avaliados; definição do local e preparação do material adequado e, por fim, atitude ética de escuta e autocontrole por parte do entrevistador. Estes aspectos aproximam as entrevistas seletivas de uma maior probabilidade de êxito.

Embora com um alto índice de aceitação e aplicabilidade no mercado, existem pontos acerca da validade da entrevista, como ferramenta de seleção, que são alvo de debate entre os profissionais. Um exame das descobertas e pesquisas relacionadas às entrevistas, de acordo com DECENZO e ROBBINS, citados por GONTIJO (2005), mostra que aspectos como a tendenciosidade do entrevistador e o gerenciamento da impressão, por parte do candidato, podem comprometer a qualidade deste recurso. Corroborando esta ideia, CHIAVENATO (2002, p.35) afirma que, "como todo processo de comunicação, a entrevista sofre de todos os males", incluindo os ruídos, omissões, distorções e as inúmeras barreiras que perpassam a comunicação humana.

Para reduzir todas essas limitações, CHIAVENATO (2002) sugere duas providências que podem melhorar o nível de confiança e de validade da entrevista: o treinamento adequado dos entrevistadores e o cuidado necessário à elaboração e definição do roteiro a ser utilizado. Embora, assim como afirma PARPINELLI e LUNARDELLI (2006), sob a perspectiva da intersubjetividade esses aspectos possam não ser vistos como limitações, mas como fatores inerentes a qualquer interação, vale ressaltar que a entrevista exige do profissional um bom preparo para conduzi-la e dela obter resultados.

20.7 - AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA

Como uma das etapas do processo seletivo, a avaliação psicológica contempla a utilização de diferentes técnicas (entrevistas, dinâmicas de grupo e teste psicológico) com o objetivo de compor o perfil profissional do candidato, pontuando características comportamentais e de personalidade adequadas ao contexto cargo e organização (GODOY e NORONHA, 2005).

Mediante o levantamento e integração dos resultados apurados na avaliação, o trabalho de avaliação psicológica nas empresas visa conhecer o candidato em suas potencialidades e limitações para cada cargo, buscando mensurar o grau de sintonia entre suas características individuais e as exigências de cada função.

Fica a dica!

Para serem bem sucedidas, as organizações necessitam das pessoas certas, na quantidade certa, na hora certa, assim, atrair as pessoas certas, pelo custo certo, na hora certa é o resultado de um sistema de recrutamento eficaz.

20.8 - GLOSSÁRIO

Headhunter: headhunter ou caça-talentos é uma pessoa ou um grupo de pessoas ou empresas especializadas na procura de profissionais talentosos ou gestores de topo.

Recordando

Recrutamento é a busca de mão de obra à empresa por meio de diferentes formas. Seleção é a busca, junto aos candidatos aprovados pelo recrutamento, quais são os profissionais que melhor preenchem os requisitos necessários a cada cargo.

20.9 – EXECÍCIOS PROPOSTOS

1 - Quais são os 3 tipos de modalidade de recrutamento?

_____
_____
_____

2 - Qual é o mais conhecido instrumento de seleção e por quê?

_____
_____
_____

21 - ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS CORPORATIVOS

O objetivo deste capítulo é conceituar eventos corporativos e trazer dicas para organização de eventos corporativos.

21.1 – INTRODUÇÃO

Só quem é responsável pela organização de eventos sabe que o sucesso depende da atenção aos detalhes e do apoio dos profissionais envolvidos.

Como já afirmou Peter Drucker, *"o gestor é aquele que tem a tarefa de criar um todo verdadeiro que seja maior do que a soma de suas partes, uma entidade produtiva que ofereça mais do que a soma de recursos nela investidos".*

Quando se reflete sobre a gestão de um evento corporativo, deve-se em primeiro lugar avaliar o número de variáveis envolvidas e o grau de complexidade que o assunto se reveste, para então se iniciar o seu planejamento.

Um evento corporativo está diretamente relacionado à imagem de marca de uma empresa, entidade ou produto, e para sua execução várias atividades devem ser realizadas de forma simultânea, inúmeras pessoas com características e em situações diferentes são envolvidas, quer na operação, quer como participante.

Nele, o tempo atua como um instrumento de pressão, a ocorrência de falhas na sua execução é inaceitável, e a sua realização deve ser executada de acordo com o que foi planejado.

Assim, quando se pensa na gestão de um evento, o gestor deve valer-se dos conceitos da administração para aplicá-los de forma conveniente e adequada, ao ambiente em que os eventos acontecem.

Na verdade, não existe uma receita pronta para ser aplicada na gestão de eventos corporativos, já que os eventos são de formatos muito distintos e com número de variáveis bem diferentes.

A aplicação desses conceitos altera-se de intensidade, conforme a forma, a dimensão, o envolvimento do tempo e de outras tantas variáveis que compõe a sua formatação.

A evolução e o crescimento dos eventos têm exigido uma nova postura nos estilos pessoais e gerenciais dos gestores, voltados para uma realidade diferenciada e tendo como pano de fundo as mudanças e os novos conhecimentos.

O grande desafio das empresas tem sido à busca da competência e da capacidade de se organizarem para se adaptarem a importância que os Eventos passaram a ter em seus planos de Marketing.

Tornou-se imperioso para as Empresas e Entidades saber participar, saber fazer, saber avaliar e escolher os Eventos para poder fazer um melhor uso de suas verbas de Marketing direcionadas a área de Eventos.

Hoje existem, por exemplo, mais feiras comerciais para se participar do que verbas para se investir nesse tipo de ação.

E como as estruturas encontram-se cada vez mais enxutas, saber escolher o parceiro adequado que a apóie na melhor escolha do formato do evento, na utilização dos novos métodos de organização e no uso de novas ferramentas tecnológicas, que buscam reduzir a zero a margem de erros, além de lhe oferecer suporte na avaliação do retorno conseguido sobre os valores investidos, tornou-se fundamental para elas.

Novos métodos de trabalho, atitudes e comportamentos mais criativos, visão mais abrangente do evento, criaram o clima propício para que novos modelos de gestão de eventos se aperfeiçoassem.

Fazer a gestão de um evento corporativo envolve uma gama muito mais abrangente e diversificada de atividades do que se pode supor.

É preciso lembrar que os eventos envolvem públicos de diferentes áreas, perfis profissionais e linguagens distintas, e que as situações carregam cada vez um número maior de variáveis.

Os processos de planejamento e de decisão estão cada vez mais apertados no tempo e os prazos de ação e reação cada vez menores.

Num evento, o gestor está cada vez mais exposto a uma enorme diversidade de culturas ao mesmo tempo, relacionando-se com vários públicos de interesse (stakeholders) tais como os clientes, imprensa, fornecedores, parceiros, autoridades, funcionários da empresa, pessoal contratado e até voluntários, inclusive de outras nacionalidades, que lhes confere uma característica de multiculturalidade como em poucas outras áreas do management se observa.

E nestes tempos de evolução da tecnologia da informação e da comunicação, as mudanças oferecem constantemente novas oportunidades à inovação na gestão dos eventos.

Assim, a diferença entre o sucesso e o fracasso de um evento, estará ligada ao melhor uso dos recursos disponíveis, de acordo com o formato do Evento em questão.

O gestor de eventos de hoje precisa estar absolutamente preparado para perceber, refletir decidir e agir com o apoio de todas as ferramentas que esta nova sociedade do conhecimento lhe coloca à disposição.

No ambiente de negócios de hoje a inovação, a agilidade, a atenção, a criatividade, a ênfase no talento dos indivíduos e na sinergia do trabalho em equipe, e no uso das ferramentas tecnológicas disponíveis, são fatores que diferenciam uma gestão de eventos com qualidade de uma gestão sem talento.

É preciso buscar as soluções mais adequadas para cada caso, desenvolver as habilidades individuais, repensar o estilo gerencial e os fatores que apoiam a tomada de decisões e aproximar os eventos cada vez mais das expectativas do público-alvo envolvido.

É preciso também rever os conceitos de construção dos eventos e buscar uma harmonia entre os objetivos de Marketing da organização e as soluções que o mercado oferece para esse tipo de ação mercadológica.

É preciso ainda avaliar os indicadores de desempenho financeiros e não financeiros para que se possa confirmar o acerto das decisões ou encontrar outras formas de participação. Em todos os casos, ao se proceder a gestão de um evento corporativo, é importante que se exercite em profundidade funções como o planejamento, a criatividade, o controle e a gestão das pessoas.

Pode-se dizer que não existe uma função de gerenciamento mais importante que a outra. Mas ao se considerar o gerenciamento de eventos, a função do planejamento assume sem dúvida uma importância maior.

Não seria exagero afirmar que a obtenção do sucesso numa gestão de eventos advém do fato de ser dado ao seu planejamento uma posição de destaque.

Pode-se perfeitamente afirmar que o que se investe de tempo no planejamento se ganha no seu acompanhamento, além de se reduzir com um planejamento bem feito os riscos de falhas e as áreas de tensões na hora de sua implementação.

Seu maior valor está então em reduzir a incerteza, em concentrar a atenção nas metas, gerando unidade de propósito, produzindo uma operação eficiente e garantindo que se estabeleçam sistemas adequados de controle.

E é muito importante que se construa um sistema de avaliação do tempo que envolva todas as atividades, e que permita que o fator tempo seja percebido com maior clareza e de certa forma "dominado". Mas para que o planejamento se processe é preciso avaliar a função da criatividade. Criar deve ser o primeiro passo no processo de planejamento.

Através do pensamento criativo e inovador encontram-se as soluções mais viáveis e a partir daí o pensamento se organiza para o planejamento que deve ser adequado e fundamentado nas necessidades do evento.

Mas na gestão de eventos também é preciso exercer um sistema de controle bem elaborado para que o Evento seja conduzido até o seu final sem perder o seu foco principal. Controlar o Evento é monitorá-lo no seu desempenho, do sistema aos recursos, um controle eficaz envolve avaliar o que está sendo feito, comparar resultados com o plano, desenvolver ações para corrigir distorções e se necessário, voltar ao plano original.

Nessa perspectiva a área financeira assume vital importância no controle do evento, já que os orçamentos e a dinâmica de entradas e saídas de valores exercem uma importância enorme no desenvolvimento do evento.

O controle deve ser expresso em relatórios que permitam a tomada rápida de decisões, além de manter um sistema flexível de ajustes e de informação. Mas não menos importante é a gestão de pessoas envolvidas num evento.

O gestor faz a gestão do evento através de pessoas, para isso é preciso manter a equipe informada e motivada sobre o evento como um todo para que esteja sempre interessada na realização de suas atividades e lembrando que os eventos são de natureza transitória, o treinamento de pessoal mais do que nunca precisa ser incentivado.

De uma maneira geral as pessoas gostam de receber orientação ao invés de apenas executarem suas tarefas sob pressão e quanto mais treinamento, melhor para a qualidade do evento.

Além do treinamento, conseguir parceiros e voluntários capacitados e qualificados é um esforço que precisa ser feito para que qualquer evento tenha sucesso.

Mas a construção de um sistema de gestão de eventos deve levar em consideração ainda alguns fatores adicionais que o tornam mais complexo são importantes uma atenção especial em relação às delegações de autoridade, às tomadas de decisão e ao gerenciamento das crises.

Em um evento não existe espaço para a hesitação, sempre que possível deve ser utilizado o conhecimento do grupo para a formação de muitas das decisões, da mesma forma, a delegação de autoridade nas pequenas decisões deve ser incentivada, porque todos se sentem com uma parcela de responsabilidade e procuram contribuir da melhor forma.

E as pessoas precisam receber funções que estejam à altura de suas capacidades, pois sempre que a delegação é planejada, com clareza e não exija muito tempo para ser entendida ela ajuda a multiplicar os resultados.

O gestor deve finalmente ter a habilidade de solucionar problemas e superar crises, com agilidade e alto grau de acerto, já que essa área não permite que a solução fique para depois. Um bom gestor de eventos enfrenta crises e deve lidar com elas de forma calma e eficaz, e é essa habilidade um pré-requisito fundamental para as pessoas que ocupam posições importantes no gerenciamento de eventos.

Assim as habilidades analíticas do gestor devem ser fortalecidas e ele deve concentrar boa parte de seu esforço no desenvolvimento de suas qualificações pessoais, porque ele precisa ter muitas habilidades para conseguir levar avante sua tarefa: Ele deve ser acessível, decidido, esforçado, flexível, informado, inovador, firme, justo, carismático, criativo, compreensivo, democrático, diligente, motivador entusiasta, organizado, analítico, e muito atento a tudo que se desenvolve a sua volta.

Por isso ele tem que ser preciso e sistemático na abordagem de cada problema, e não pode negligenciar nenhum detalhe, por menor que seja.

E por fim, ele deve construir a inteligência da gestão reunindo parceiros e colaboradores em torno do processo de construção de valor para o evento e alinhar as pessoas em torno desses valores desenvolvidos.

E como a gestão de um evento corporativo não pode ser realizada por uma empresa só e muito menos por uma pessoa só, sempre terá que ter alguém assumindo a responsabilidade de cada uma das tarefas de um evento por menor que ela seja e por mais rápido que aconteça. Mas que o gestor do evento deve saber quem é, onde está e o que vai fazer.

Fica a dica!

O gestor deve finalmente ter a habilidade de solucionar problemas e superar crises, com agilidade e alto grau de acerto, já que essa área não permite que a solução fique para depois. Um bom gestor de eventos enfrenta crises e deve lidar com elas de forma calma e eficaz, e é essa habilidade um pré-requisito fundamental para as pessoas que ocupam posições importantes no gerenciamento de eventos.

Recordando

Preparar um evento corporativo não é uma tarefa complicada, mas é essencial que o organizador tenha um senso de organização apurado e conte com uma equipe eficaz.

21.2 – EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1 - Por que o texto apresentado afirma que "não existe uma receita pronta para ser aplicada na Gestão de Eventos Corporativos"?

_____
_____
_____

2 - Cite 3 habilidades essenciais para um gestor de eventos.

_____
_____
_____

22 - A IMPORTÂNCIA DO MARKETING PARA AS ORGANIZAÇÕES

O objetivo deste capítulo é trazer conceitos de Marketing e a sua importância nas organizações.

22.1 – O QUE É MARKETING?

Muitas vezes o público identifica Marketing com apenas um de seus instrumentos, como a propaganda. Quem não ouviu dizer que uma empresa aplica bem o Marketing simplesmente porque faz constante propaganda de seus produtos? Entretanto, o Marketing está orientado no sentido da produção de resultados e isso exige um amplo conceito de todos os fatores que influenciam o comportamento de compra.

Marketing é uma disciplina que segue as tendências, não as estabelece.

Assim, o Marketing explora as necessidades do cliente, suas preferências com o objetivo de direcionar ações na empresa que atendam e satisfaçam este cliente, utilizando instrumentos variados de promoção.

Com base na aplicação de seus conceitos, as atividades da empresa estarão voltadas naturalmente à satisfação do cliente, já que dele depende a receita e o seu sucesso. É essencial o trabalho de conscientização de todos os empregados para a importância do cliente, considerando o atendimento de suas necessidades e prioridades. O comprometimento da empresa deve atingir todos os níveis hierárquicos.

A identificação de tendências e desejos é fundamental para que o trabalho de Marketing seja bem sucedido. Partindo-se da constatação de que estas tendências e desejos mudam constantemente e que os mercados são dinâmicos por diversas razões (meio ambiente, formação de blocos econômicos e etc.), a empresa deverá estar sempre sintonizada para acompanhar estas modificações.

Dos aproximadamente 190 países do mundo, pelo menos 150 não serão familiares para você no que você já viu ou aprendeu. Diferenças no povo, no meio ambiente, na língua, nos costumes, na forma de se vestir, moradias, na comunicação, no consumo.

Isto explica porque operar no exterior é mais complicado do que no mercado interno. Mesmo sendo o Marketing uma ferramenta universal, similar para os empresários no mundo inteiro, no momento em que você o coloca para funcionar você entende as diferenças. O público-alvo determinará os instrumentos que deverão ser utilizados.

O conhecimento das regras e regulamentos do mercado-alvo, que visam, por exemplo, proteger a saúde e segurança dos consumidores, assim como interesses econômicos, deve ser preocupação constante do profissional de Marketing.

No início do desenvolvimento do Marketing, podia-se descrever o cliente-alvo de forma bastante ampla, com base nas suas preferências de produto e hábitos de compra. Pela escolha do produto podia-se definir o perfil de um consumidor, ou seja, esta escolha refletia seu perfil. Esta preferência ou perfil dificilmente mudava muito com o passar dos anos, apesar da renda e estilo de vida influir numa gradual desenvolvimento do tipo, qualidade e preço dos produtos demandados.

A força fundamental desta relativa estabilidade era fidelidade à marca ou produto, um conceito que ainda vigora na maioria das economias em desenvolvimento. Porém, nos últimos anos, esta lealdade foi-se extinguindo, dando lugar à necessidade de "algo novo".

Nos dias de hoje, na maioria dos países industrializados, a lealdade é quase inexistente, o que é prejudicial para fabricantes de marcas reconhecidas. Mudança tornou-se o objetivo do consumidor.

De todos os atributos dos produtos, explorados por profissionais de Marketing, a palavra novo é provavelmente a mais potente. Capacitada pelo seu considerável poder de compra, a maioria dos consumidores retira das novidades considerável satisfação.

Isto explica a rápida adoção de produtos exóticos, como alimentos ou produtos estrangeiros para o lar. A tarefa do exportador pode ser bastante apoiada por esta constante procura do consumidor por algo novo. Isto resultará numa força impulsora que, combinada com a demanda do consumidor, se tornará uma formidável arma de conquista de mercado.

É fundamental acompanhar a demanda do mercado. Não produza simplesmente o que você gosta ou o que já faz sucesso no mercado interno. Possivelmente, haverá necessidade de serem feitas algumas adaptações ou adequações no produto. A principal preocupação deverá ser o cliente - produzir o que ele deseja ou o que o encantará.

22.2 - OS 4 Ps

Muitos empreendedores tocam seus negócios guiados por pura intuição, sem aprofundamento específico nos assuntos relativos à gestão empresarial. O conceito de Marketing é um dos temas que confundem micro e pequenos empresários, já que o conceito está popularmente relacionado somente com a propaganda. Mas, na verdade, o plano de Marketing faz parte do plano estratégico de uma empresa e mostra a relação entre o produto e o mercado, com o objetivo de definir as estratégias do negócio.

Um plano de Marketing, no entanto, é fundamental para o sucesso da empresa, pois é a partir dele que serão desenvolvidas as ações que irão garantir o volume de vendas ou fidelizar os clientes. Ele é um guia para a empresa saber exatamente o que fazer para conquistar o mercado onde escolheu atuar, e deve ser desenvolvido a partir dos 4 Ps do Marketing: produto, preço, promoção e ponto de venda.

Nele, devem constar os objetivos, metas e estratégias a serem adotadas com relação a esses quatro pontos. Definição do preço, escolha do produto, promoção deste produto ou serviço, cuidados com o ponto comercial, tudo isso é parte do plano de Marketing.

Em outras palavras, quando se faz um plano de Marketing, se está elaborando uma estratégia para conquistar o mercado, e que deve envolver os 4 Ps citados acima.

22.3 - FÓRMULAS PARA SE CONSTRUIR UM PLANO DE MARKETING

Plano de Marketing = Plano de vendas + Plano de propaganda + Plano de novos produtos + Plano de merchandising.

O primeiro passo é a coleta de informações. Para elaborar um plano eficiente, o empreendedor deve se preocupar em conseguir informações de qualidade e que sejam realmente úteis para o seu negócio.

O documento serve para estabelecer objetivos, metas e estratégias envolvendo produto, preço, promoção e ponto de venda. Ele faz parte do plano estratégico de uma empresa e mostra a relação entre o produto e o mercado, com a finalidade de ordenar as estratégias das empresas.

O plano de Marketing é o guia para a empresa saber exatamente o mercado em que quer atuar. Serve para estabelecer objetivos, metas e estratégias envolvendo produto, preço, promoção e ponto de venda, que formam o composto de Marketing (os 4 Ps).

Ele faz parte do plano estratégico de uma empresa e mostra – quando bem executado – a relação entre o produto e o mercado. Tem a finalidade de ordenar as estratégias das empresas interessadas em obter eficiência, eficácia e efetividade nas atividades orientadas para o Marketing.

Os consultores costumam dizer que o plano agrega subplanos, que tratam de atividades importantes do marketing, conforme a sequência:

Plano de vendas + Plano de propaganda + Plano de novos produtos + Plano de merchandising

= Plano de Marketing

Um bom plano não valida uma ideia de Marketing, mas uma boa ideia de Marketing é validada por um bom plano.

Em geral, o ponto de partida do plano de Marketing é a coleta de informações. Para elaborar um plano que atinja plenamente seus objetivos, o empreendedor deve absorver informações de qualidade e de utilidade para seu negócio.

É preciso definir metas e ações por escrito e então compartilhá-los com o restante da equipe gerencial. Todo o processo é chamado de planejamento, e o plano de Marketing por escrito é o produto final desse processo.

Fica a dica!

É fundamental para o profissional do Marketing acompanhar a demanda do mercado. Não produzir simplesmente o que você gosta ou o que já faz sucesso no mercado interno. A principal preocupação deverá ser o cliente - produzir o que ele deseja ou o que o encantará.

22.4 - GLOSSÁRIO

Plano de Marketing: Um plano de Marketing é um documento escrito que detalha as acções necessárias para atingir um ou mais objetivos de Marketing. Pode ser um planeamento para a marca, para um produto ou serviço, ou para as linhas de produtos.

Recordando

Muitos empreendedores tocam seus negócios guiados por pura intuição, sem aprofundamento específico nos assuntos relativos à gestão empresarial. Na verdade, o plano de Marketing faz parte do plano estratégico de uma empresa e mostra a relação entre o produto e o mercado, com o objetivo de definir as estratégias do negócio.

22.5 – EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1 - O que o autor quis dizer com esta frase: "Marketing é uma disciplina que segue as tendências, não as estabelece"?

_____
_____
_____

2 - O que significa a sigla 4 Ps do Marketing?

_____
_____
_____

23 - DEPARTAMENTALIZAÇÃO

O objetivo deste capítulo é trazer conhecimento dos conceitos, da funcionalidade e das características da departamentalização.

23.1 – ORIGENS DA DEPARTAMENTALIZAÇÃO

A Departamentalização tem suas origens na Teoria Clássica, corrente filosófica administrativa iniciada pelo teórico francês Henri Fayol, que pregava a ênfase na Estrutura Organizacional como forma de aumentar a eficiência e aprimorar as relações entre cada segmento de uma empresa. Era uma abordagem de conceito verticalizado que segue hierarquicamente da direção para a execução das tarefas. Sob a abordagem econômica, entretanto, a divisão do trabalho apregoada por Adam Smith como fundamental para a geração de riquezas, constitui-se na genese dessa ideia.

23.2 - CONCEITO

A departamentalização é a prática de agrupar atividades e recursos em unidades organizacionais, seguindo um critério de homogeneidade entre eles, visando uma adequação da estrutura organizacional com sua dinâmica de ação mais eficiente. Segundo Colenghi (2007):

> É uma outra forma de fracionar a estrutura organizacional (divisões, seções, diretorias, departamentos, coordenações, serviços e etc.), objetivando agrupar as atividades homogêneas que possuem uma mesma linha de ação, segundo características de complementaridade e similaridade.

A departamentalização representa a divisão do trabalho no sentido horizontal, ou seja, em sua variedade de tarefas - a divisão do trabalho no sentido vertical refere-se aos níveis de autoridade. As atividades são agrupadas por sua similaridade e, desta forma, podem ser alocados recursos e pessoal necessários para o cumprimento dos objetivos definidos pela organização e é também muito importante que as funções estejam bem definidas e descritas.

A partir da especialização, a departamentalização visa um aproveitamento dos recursos disponíveis de forma mais eficiente, a fim de controlar e ou coordenar as responsabilidades e os conflitos de interesses existentes nas organizações, a partir da delegação de poder e a integração do ambiente externo com a organização vigente. O processo de departamentalização pode ser implementado de várias maneiras, por funções, pela própria geografia da organização, pelos clientes em questão, por processos, serviços e produtos e até projetos.

23.3 - OBJETIVOS

Visa fortalecer o desempenho funcional, que deverá ocorrer por meio de procedimentos apropriados.

Agregação: colocar os especialistas numa mesma unidade de trabalho a fim de possibilitar a troca de experiências, o que resultará em ampliação do cabedal de conhecimento de cada um deles e consequentemente se traduzirá em maiores índices de produtividade e qualidade. Com propósitos semelhantes, sempre que possível, os equipamentos especiais devem ser colocados numa mesma área de trabalho.

Controle: as atividades devem ser agrupadas de forma que possam ser facilmente supervisionadas, possibilitando exercer um controle eficaz e eficiente, favorecendo a realização dos ajustes necessários antes do produto ser considerado acabado e chegar aos clientes.

Coordenação: a fim de se obter uma unidade de ação que será conseguida caso forem agrupadas atividades correlatas e de objetivos comuns em uma mesma unidade

organizacional.

Enquadramento: as atividades devem ser agrupadas em unidades, de acordo com suas caraterísticas, em consonância com cada "grupo estrutural básico", o que evitará possíveis conflitos internos.

Processos: destacar para um primeiro plano as atividades mais relevantes que estão inseridas em um mesmo processo, buscando agrupá-las dentro de unidades cujos objetivos sejam comuns e que atendam a clientes determinados.

23.4 - TIPOS, VANTAGENS E DESVANTAGENS

A departamentalização por funções da empresa tem como vantagens a especialização de tarefas, visando um uso de recursos especializados mais concentrados, levando a uma satisfação dos funcionários maior. Porém uma grande concentração de recursos e especialização do trabalho afeta a visão de conjunto na organização, podendo gerar uma comunicação deficiente e uma insegurança quando ocorre um crescimento notável na organização.

Quando cada unidade da empresa ocorre em regiões diferentes, há o surgimento de um tipo geográfico de departamentalização, em que cada unidade ou região pode ter um gestor e este se reporta ao nível hierárquico geral (matriz da empresa), isto permite usar os diferenciais das diferentes regiões como vantagens competitivas em relação aos concorrentes, dado que o gestor regional conhece a área com maior peculiaridade permitindo um tempo que ação mais rápida para eventuais problemas. Porém este tipo de departamentalização pode dificultar a coordenação de pessoal devido às diferentes áreas de atuação e, portanto interferindo em uma comunicação entre os gestores mais rápida.

A departamentalização por clientes consiste em separá-los por grupos semelhantes e, portanto mantendo o foco ideal para cada tipo de cliente. É vantajoso no que tange ao reconhecimento e atendimento aos grupos, podendo haver uma vantagem mercadológica frente a estes. Mas também enfrenta o problema de uma coordenação geral, pois os diferentes gestores exigirão diferentes recompensas, de acordo com os respetivos grupos.

Departamentalização por processos ocorre na divisão das atividades segundo o processo produtivo, como na administração pública, gerando uma especialização maior dos recursos alocados e comunicação das informações técnicas maior também, mas também pode comprometer a flexibilidade de alguns ajustes necessários nos processos.

A departamentalização por produtos e serviços ocorre geralmente na indústria de bens de consumo, pois gera uma facilidade maior para a criação de novos produtos, além de facilitar a coordenação dos resultados individuais dos produtos e serviços da empresa. Porem dificulta a coordenação geral dos resultados, além de gerar uma disparidade de poder entre funcionários de mesma hierarquia.

Por último e não menos importante, tem-se a departamentalização por projetos, que consiste na atribuição das atividades frente aos projetos existentes nas organizações, como cada projeto é de grande conhecimento de seu gestor, esta prática permite um melhor cumprimento das metas e prazos, uma vez que a adaptação dos gestores aos seus projetos é maior em relação ao todo. Como pontos negativos têm-se o emprego errado de recursos, ou apenas ociosos, e a tomada de decisão partindo apenas um ponto de vista (gestores individuais).

A departamentalização nada mais é que o agrupamento de pessoas com caraterísticas homogêneas. Pode variar consoante, os tipos de função ou as posições geográficas onde está presente. Além disso, a departamentalização, através da especialização, tem como objetivo principal facilitar a coordenação de pessoas e usar os recursos disponíveis de forma mais eficiente.

23.5 - ORGANOGRAMAS

Organograma é um gráfico que representa a estrutura formal de uma organização.

Credita-se a criação dos primeiros organogramas ao norte-americano Daniel C. McCallum, administrador de ferrovias, no ano de 1856.

Os organogramas mostram como estão dispostas unidades funcionais, a hierarquia e as relações de comunicação existentes entre estes.

Os órgãos são unidades administrativas com funções bem definidas. Exemplos de órgãos: Tesouraria, Departamento de Compras, Portaria, Biblioteca, Setor de Produção, Gerência Administrativa, Diretoria Técnica, Secretaria e etc. Os órgãos possuem um responsável, cujo cargo pode ser chefe, supervisor, gerente, coordenador, diretor, secretário, governador, presidente e etc. Normalmente tem colaboradores (funcionários) e espaço físico definido.

Num organograma, os órgãos são dispostos em níveis que representam a hierarquia existente entre eles. Em um organograma vertical, quanto mais alto estiver o órgão, maior a autoridade e a abrangência da atividade.

Fica a dica!

A departamentalização representa a divisão do trabalho no sentido horizontal, ou seja, em sua variedade de tarefas.

23.6 - GLOSSÁRIO

Hierarquia: ordem baseada na divisão em níveis de poder ou importância, de forma que um nível inferior é sempre subordinado a um nível superior.

Recordando

A departamentalização é a prática de agrupar atividades e recursos em unidades organizacionais, seguindo um critério de homogeneidade entre eles, visando uma adequação da estrutura organizacional com sua dinâmica de ação mais eficiente.

23.7 – EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1 - O que é departamentalização?

_____
_____
_____

2 - Quais os objetivos da departamentalização?

_____
_____
_____

24 - SISTEMAS DE INFORMÁTICA NAS ORGANIZAÇÕES

O objetivo deste capítulo é estudar as transformações da área de T.I. nas organizações, deste a fase de simplesmente automatizar tarefas a otimização das atividades.

24.1 – A EVOLUÇÃO DO T.I. NAS ORGANIZAÇÕES

Por muito tempo, a Tecnologia da Informação foi considerada um mero item de suporte à organização, um "centro de custo" que a princípio não gerava qualquer retorno para o negócio. Mas as aplicações da T.I. foram crescendo dentro das organizações - se antes a tecnologia era usada apenas para automatizar tarefas e eliminar o trabalho humano, aos poucos ela começou a enriquecer todo o processo organizacional, auxiliando na otimização das atividades, eliminando de barreiras de comunicação e assim por diante.

"E, nesse novo cenário, a T.I. começou a assumir um papel muito mais importante nas organizações: o de fator de crescimento de lucros e de redução de custos operacionais", diz Marco Antonio Carvalho, consultor e professor de Gestão de Tecnologia da Informação.

Empresa do ramo de serviços financeiros, como bancos e companhias de seguro, sempre tiveram mais facilidade de reconhecer o papel crítico da T.I. para seus negócios: nelas, a T.I. é fundamental para a composição dos serviços e produtos ofertados (cartões magnéticos, home banking, caixas eletrônicos e etc.). Com o passar do tempo, empresas de outras áreas começaram a constatar que também precisavam de informações oportunas para agregar valor e qualidade aos produtos e serviços oferecidos, melhorar seus processos decisórios e garantir a sobrevivência num mercado cada vez mais competitivo e turbulento.

A tecnologia da informação, por si só, não é capaz de trazer ganhos para o negócio. Para que ela proporcione resultados efetivos, é preciso que esteja integrada a uma estratégia de negócio - ou seja, os investimentos em T.I. devem estar diretamente associados a um objetivo organizacional, contribuindo para o seu alcance. Se não houver a preocupação de relacionar-se investimento de TI com objetivos de negócio, incorre-se no grande risco de se implementar tecnologia cara e inútil, capaz de executar o que os técnicos esperam, mas não o que a empresa precisa.

24.2 – A EVOLUÇÃO DO T.I. NAS ORGANIZAÇÕES

A T.I. pode ser decisiva para o sucesso de uma organização, contribuindo para que ela seja ágil, flexível e robusta. A fim de garantir esse resultado, é necessário traduzir a visão da empresa e sua estratégia em objetivos menores, para então identificarem-se as iniciativas de T.I. que melhor podem contribuir para alcançá-los. As organizações que conseguirem criar essa vinculação entre estratégia e T.I., focalizando seus investimentos em tecnologia nas áreas mais importantes para o sucesso da estratégia escolhida, certamente estarão no caminho certo para obter um excelente desempenho, meta principal de qualquer organização.

Os profissionais de todas as áreas da empresa devem estar ciente dessas estratégias e conhecer, de maneira abrangente, o cenário da Arquitetura e Infraestrutura de Tecnologia, o seu relacionamento com os Sistemas de Informação, outro conceito ainda difuso na mente de muitos administradores e ainda, conhecer seus efetivos papéis, dentro de cada fase do processo de implantação dos projetos de T.I.

A T.I. evoluiu numa velocidade espantosa. Em menos de 30 anos se tornou uma ferramenta indispensável para grandes, médias e pequenas empresas.

A Gestão de Serviços de T.I. traz com certeza a melhoria de qualidade de serviços e ajuda a conquistar novos clientes e manter os antigos. Mas o seu maior mérito é colocar uma ponte onde antes existia um vazio – TI e negócios.

Nesse cenário promissor, o departamento de T.I. deixou de ser meramente um suporte

técnico para as empresas, não se discutindo sobre sua real necessidade, mas sim as transformações porque tem passado e como está caminhando na direção da integração dos setores e o negócio da empresa, ganhando importância na tomada de decisão e no alcance das metas de negócios.

Segundo Mendes (2006), ao fazer essa ponte entre T.I. e negócios, o departamento de T.I. tem estabelecido um canal de comunicação entre esses dois mundos que antes estavam tão distantes, revelando que a T.I. não é mais foco de despesas para a empresa e sim parceira fundamental para alavancar os negócios.

O departamento de TI tem assumido a responsabilidade pela inovação e fica claro que não é mais suficiente o caráter técnico, estando simplesmente à disposição para atender às solicitações feitas pelos colaboradores e na manutenção de hardware. As empresas têm exigido uma postura mais ousada, com apresentação de soluções, visualização de novos produtos, serviços, tecnologia ou modelos de negócios que possam impactar de maneira positiva nos resultados financeiros.

Profissionais com múltiplas habilidades, formação ampla e em constante atualização são os que têm maior chance de prosperar nesse novo ambiente empresarial. "O futuro não reserva espaço para profissionais de T.I. de nível básico dentro das corporações" (REVISTA CIO, 2006).

Um novo ciclo de inovação e produtividade está nascendo. Devido à existência de uma série de fatores externos e internos, o departamento de TI está em transformação tão acelerada quanto o próprio mercado de TI. Visto que as prioridades nos negócios e as tendências na sociedade evoluem, a postura e o papel do departamento de TI precisam acompanhar essa tendência, se adaptando a nova estrutura formada por essa evolução.

"Não poderíamos esperar situação diferente da que temos atualmente, com hardware otimizado e inúmeras ferramentas no mercado voltadas para auxiliar empresas a se inserir neste contexto vencendo, assim, os novos desafios que lhes são impostos" (MENDES, 2007).

O cenário mundial aponta redução do tamanho e aumento do prestígio do departamento de T.I. nas empresas e governos, pois os processos passaram a ganhar muita importância com seu impacto nos resultados. Contudo, caberá a um eficiente departamento de T.I. organizá-los, estruturá-los e gerenciá-los para conduzir convenientemente mais essa transformação vivenciada pela sociedade globalizada.

Fica a dica!

A T.I. pode ser decisiva para o sucesso de uma organização, contribuindo para que ela seja ágil, flexível e robusta.

24.3 - GLOSSÁRIO

Otimização: Procurar o melhor desempenho em determinada tarefa para obter o maior proveito possível.

Recordando

A tecnologia da informação, por si só, não é capaz de trazer ganhos para o negócio. Para que ela proporcione resultados efetivos, é preciso que esteja integrada a uma estratégia de negócio.

24.4 – EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1 – De que forma a T.I. "enriquece" o processo organizacional.

_____
_____
_____

2 – "A Tecnologia da Informação, por si só, não é capaz de trazer ganhos para o negócio", o que é necessário para que ela proporcione resultados efetivos?

_____
_____
_____

Respostas dos exercícios

Capítulo 1

1 – Para ser um empreendedor eficaz é necessário ter algumas caracteríscias básicas. Você pode falar resumidamente sobre algumas delas?

R. Ser empreendedor é voar, quando uma pessoa se lança ao desafio de criar um negócio próprio ela está literalmente ganhando asas; Um empreendedor deve acreditar que o modelo atual pode ser melhorado. Ele compreende que não será nada fácil traduzir esta frase em resultados e por isso, é a primeira pessoa a aceitar o desafio de mudar. É a primeira pessoa a se responsabilizar caso algo falhe em toda a trajetória do empreendimento; Através de mudanças, se obtém experiências e estas, traduz-se em ciência, que por sua vez é utilizada para fins evolutivos. Logo não parece ser apenas um golpe de sorte, quando observamos elevado know-how de empreendedores em ambientes de negócios.

2 – Quais são os profissionais que as organizações buscam?

R. Buscam-se profissionais que desenvolveram novas habilidades e competências, com coragem de arriscar-se e de aceitar novos valores, descobrindo e transpondo seus limites.

Capítulo 2

1 – Segundo o texto, o que é produção?

R. Produção é o conjunto de atividades da administração da produção relacionadas à alocação eficaz e eficiente dos recursos de produção da organização (materiais, máquinas, equipamentos e pessoas) para a produção dos bens e serviços demandados pelos clientes.

2 – No que consiste o processo produtivo?

R. O processo produtivo consiste na transformação de entradas (de materiais e serviços) em saídas (de outros materiais e serviços).

Capítulo 3

1 – O texto fala de 10 pontos críticos que atrapalham o desenvolvimento e crescimento das **organizações e equipes, cite dois deles.**

R. Dificuldade em reter talentos; alto índice de turnover; Falta de organização do tempo.

2 – Cite dois passos para o sucesso da administração de conflitos dentro da organização.

R. Criar uma atmosfera afetiva; Esclarecer as percepções; Focalizar em necessidades individuais e compartilhadas; Construir um poder positivo e compartilhado; Olhar para o futuro e, em seguida, aprender com o passado.

Capítulo 4

1 – Cite alguns dos assuntos que a produção se preocupa.

R. Estratégia de produção: as diversas formas de organizar a produção para atender a demanda e ser competitivo; Projeto de produtos e serviços: criação e melhora de produtos e serviços; Sistemas de produção: arranjo físico e fluxos produtivos; Arranjos produtivos: produção artesanal, produção em massa e produção enxuta; Ergonomia; Estudo de tempos e movimentos; Planejamento da produção: planejamento de capacidade, agregado,

plano mestre de produção e sequenciamento.

2 – A organização por processos valoriza o quê?

R. Valoriza o trabalho em equipe, a cooperação, a responsabilidade individual e a vontade de fazer um trabalho melhor.

Capítulo 5

1 – O que você entende por comunicação interna?

R. A Comunicação Interna são as interações, os processos de trocas, os relacionamentos dentro de uma empresa ou instituição.

2 – Cite um benefício de uma comunicação interna eficiente.

R. Os empregados são parceiros e quanto mais bem informados estiverem, mais envolvidos com aquela empresa, sua missão e seu negócio, eles estarão. A Comunicação interna amplia a visão do empregado, dando-lhe um conhecimento sistêmico do processo.

Capítulo 6

1 – Cite alguns princípios a serem observados no cálculo dos custos.

R. Distribuição dos custos comuns entre produtos e serviços, Volume de produção para cálculo do custo unitário, Tributação, Tratamento dos custos variáveis não padronizados, Inclusão de todos os custos de oportunidade, Distorção do objetivo da formação de preço.

2 – Cite dois tópicos que devem ser discutidos na elaboração de um relatório.

R. Por quê fazer relatórios? (O quão importante eles são?); Quem deve receber estes relatórios?; O que deve conter um relatório? (Quais são os diferentes tipos de relatórios?); Como se deve organizar os relatórios?; Como podemos fazer bons relatórios? (Como podemos tornar a elaboração de relatórios mais fácil?)

Capítulo 7

1 – Cite 2 exemplos de ações para energizar as equipes de trabalho nas organizações.

R. Treinamento de habilidade e instrução; Programas de educação continuada; Programas de treinamento em grupo; Programas de desenvolvimento de executivos; Crescimento e criatividade.

2 – Cite e comente um dos motivos que estão levando as empresas a investirem cada vez mais na qualidade de vida dos seus funcionários.

R. Um profissional saudável, que se sente bem no ambiente de trabalho, produz muito mais do que aquele que não se sente bem. E esta produtividade é tanto em termos qualitativos (melhor relacionamento, atendimento ao cliente, clareza mental, comunicação, motivação e confiança) como em termos quantitativos (aumento de vendas, redução de desperdícios e acidentes de trabalho).

Capítulo 8

1 – Como promover a expansão do seu negócio?

R. Depois de anos de experiências no setor em que a empresa atua, é preciso traçar metas

para a expansão de seus negócios.

2 – Quais são os primeiros passos para promover a expansão?

R. O primeiro passo para expandir um negócio é fazer um raios-x da mesma, ou seja, identifique os pontos fortes e fracos, é preciso conhecer bem o potencial da empresa e analisar a tendência do mercado em que ela se encontra. Após isto, elabore um planejamento estratégico. Salientamos que toda esta análise é fundamental para que se tenha uma expansão real e estabilizada. Com todo este conhecimento em mãos, é hora de por a mão na massa e executar o plano.

Capítulo 9

1 – Por que o desperdício é o maior inimigo da produtividade?

R. Ele aumenta os custos e diminui a competitividade.

2 – Segundo o texto, cite duas formas de se conseguir melhor produtividade.

R. Ter preocupação com o ambiente de trabalho seja em seu aspecto físico ou no relacionamento com os colegas (ambiente limpo, seguro, arejado, num clima de amizade e confiança); Investir na formação básica e na qualificação profissional dos funcionários (cursos de alfabetização, supletivos, de habilidades e atualização tecnológica); Valorizar o profissional, afastando-o do medo, da insegurança, propiciando o conhecimento de assuntos de interesse do seu trabalho (palestras, encontros, trabalhos em grupo); Demonstrar respeito pelos direitos e obrigações dos funcionários, incentivando-os a uma maior autoestima e confiança em sua capacidade.

Capítulo 10

1 – Cite 2 motivos para se implantar um programa de qualidade total em uma empresa.

R. Aumenta a satisfação e a confiança dos clientes; Aumenta a produtividade; Reduz os custos internos; Melhora a imagem e os processos de modo contínuo; Possibilita acesso mais fácil a novos mercados.

2 – Cite 2 princípios básicos da qualidade total.

R. Produzir bens ou serviços que respondam concretamente às necessidades dos clientes; Garantir a sobrevivência da empresa por meio de um lucro contínuo obtido com o domínio da qualidade; Identificar o problema mais crítico e solucioná-lo pela mais elevada prioridade; Falar, raciocinar e decidir com dados e com base em factos; Administrar a empresa ao longo do processo e não por resultados; Reduzir metodicamente as dispersões por meio do isolamento das causas fundamentais; O cliente é Rei. Não se permitir servi-lo se não com produtos de qualidade; A prevenção deve ser a tão montante quanto possível; Nunca permitir que um problema se repita.

Capítulo 11

1 – Dê um conceito de contabilidade.

R. Contabilidade, em síntese, é a utilização dos registros e controles contábeis com o objetivo de gerir uma entidade.

2 – Cite 2 utilizações da contabilidade.

R. Projeção do Fluxo de Caixa; Análise de Indicadores; Cálculo do Ponto de Equilíbrio;

Determinação de Custos Padrões; Planejamento Tributário; Elaboração do Orçamento e Controle Orçamentário.

Capítulo 12

1 - O que é arquivo?

R. Arquivo é o conjunto de documentos que, independentemente da natureza ou do suporte, são reunidos por acumulação ao longo das atividades de pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas.

2 – Como podem ser classificados os arquivos?

R. Públicos (federal, estadual, municipal); Institucionais (escolas, igrejas sociedades, clubes, associações); Comerciais (empresas, corporações, companhias); Pessoais (fotos de família, cartas, originais de trabalhos etc).

CAPÍTULO 13

1 – O que é eficiência?

R. Eficiência é relativa aos meios, como fazer as coisas da melhor maneira possível. Ser eficiente significa executar da melhor maneira possível, evitando desperdícios e maximizando a produtividade.

2 – O que é eficácia?

R. Eficácia se relaciona aos fins, qual o objetivo correto a se perseguir. É mais importante que a eficiência, pois sem o direcionamento correto a melhor execução só levará a resultados desnecessários.

CAPÍTULO 14

1 - Quais são os fatores que compõem um planejamento eficaz?

R. Quem? Por quê? Quando? Quanto?

2 - O que é Plano de Ação?

O Plano de Ação é o planejamento de todas as ações necessárias para atingir um resultado desejado. É momento importante para a entidade pensar sobre a sua missão, identificando e relacionando as atividades prioritárias para o ano em exercício, tendo em vista os resultados esperados.

CAPÍTULO 15

1 - Cite uma diferença entre chefiar e liderar.

R. Academicamente, chefe é aquele profissional que tem gestão de pessoas e gerencia tarefas. Líder é o profissional que possui gestão de pessoas e oferece apoio a sua equipe.

2 - Qual é o tipo de postura profissional que gera mais resultado para o líder?

R. Gera mais resultado para o líder, uma postura profissional coerente, a sua firmeza em esclarecer conceitos, a sua capacidade de ouvir como também comandos que demonstrem sua paciência, persistência, capacidade de argumentação e diálogo e principalmente, experiência e inteligência.

CAPÍTULO 16

1 – O que é são doenças profissionais?

R. São aquelas decorrentes da exposição dos trabalhadores aos riscos ambientais, ergonômicos ou de acidentes.

2 – Qual é a maneira mais eficaz de impedir um acidente?

R. A maneira mais eficaz de impedir o acidente é conhecer e controlar os riscos. Isso se faz com uma política de segurança e saúde dos trabalhadores que tenha por base a ação de profissionais especializados, antecipando, reconhecendo, avaliando e controlando todo o risco existente.

CAPÍTULO 17

1 – Cite alguns empecilhos à administração do tempo.

R. Esses empecilhos são de várias naturezas. Os principais são de ordem institucional (administrativa, ambiental) e de ordem pessoal. Vamos discutir primeiro os empecilhos de natureza institucional (excesso de tarefas, de papéis, de interrupções, de telefonemas, de reuniões).

2 - Qual é a principal causa da procrastinação?

R. A principal causa da procrastinação é a falta de vontade de fazer determinada coisa.

CAPÍTULO 18

1 - O que é um ASO e o que ele define?

R. O Atestado de Saúde Ocupacional define se o funcionário está apto ou inapto à realização de suas funções dentro da empresa. Geralmente é feito por médico do trabalho.

2 - Cite 3 dados que devem ser anotados na Carteira Profissional do trabalhador.

R. O nome da empresa ou empregador, seu endereço, seu CNPJ; A remuneração; A forma de remuneração; A função que ira exercer; CBO - Classificação Brasileira de Ocupações; Data de admissão; Data de demissão; Identificação da conta do FGTS; Início e término do contrato de experiência.

CAPÍTULO 19

1 - Qual é a diferença entre responsabilidade e autoridade?

R. Responsabilidade é a obrigação por responder por suas próprias ações, enquanto autoridade é um gênero ou uma simples fonte de poder. Se por um lado a autoridade propicia condições para que as decisões e ações possam ser tomadas, é a responsabilidade que cria movimento e que faz com que as coisas realmente aconteçam.

2 - A autoridade dever ser respeitada, mas por que a responsabilidade deve ganhar mais espaço dentro das organizações?

R. É claro que a autoridade deve ser respeitada, mas é preciso que a responsabilidade ganhe mais espaço dentro das organizações. As pessoas devem ser incentivadas a serem responsáveis por todos os assuntos que direta ou indiretamente afetem seu desempenho e a manifestarem suas opiniões e ideias, mesmo que isso signifique questionar decisões tomadas pelas pessoas que possuem autoridade.

CAPÍTULO 20

1 - Quais são os 3 tipos de modalidade de recrutamento?

R. Dentre as técnicas usuais, CHIAVENATO (2002) propõe três modalidades de recrutamento: interno (envolvendo funcionários da empresa), externo (captação no mercado) e misto (captação de pessoal interno e externo),

2 - Qual é o mais conhecido instrumento de seleção e por quê?

R. Conhecida, hoje, como um dos mais úteis instrumentos de que se dispõe para a seleção de pessoal, a entrevista possibilita um contato direto com o candidato, viabilizando a oportunidade de ser verificada a existência de identificação entre as suas capacitações e o cargo que deseja preencher.

CAPÍTULO 21

1 - Por que o texto apresentado afirma que "não existe uma receita pronta para ser aplicada na Gestão de Eventos Corporativos"?

R. Porque os eventos são de formatos muito distintos e com número de variáveis bem diferentes. A aplicação desses conceitos altera-se de intensidade, conforme a forma, a dimensão, o envolvimento do tempo e de outras tantas variáveis que compõe a sua formatação.

2 - Cite 3 habilidades essenciais para um gestor de eventos.

R. Ele deve ser acessível, decidido, esforçado, flexível, informado, inovador, firme, justo, carismático, criativo, compreensivo, democrático, diligente, motivador entusiasta, organizado, analítico, e muito atento a tudo que se desenvolve a sua volta.

CAPÍTULO 22

1 - O que o autor quis dizer com esta frase: "Marketing é uma disciplina que segue as tendências, não as estabelece."?

R. O Marketing explora as necessidades do cliente, suas preferências com o objetivo de direcionar ações na empresa que atendam e satisfaçam este cliente, utilizando instrumentos variados de promoção.

2 - O que significa a sigla 4 Ps do Marketing?

R. Produto, preço, promoção e ponto de venda.

CAPÍTULO 23

1 - O que é Departamentalização?

R. A departamentalização é a prática de agrupar atividades e recursos em unidades organizacionais, seguindo um critério de homogeneidade entre eles, visando uma adequação da estrutura organizacional com sua dinâmica de ação mais eficiente.

2 - Quais os objetivos da Departamentalização?

R. Visa fortalecer o desempenho funcional, que deverá ocorrer por meio de procedimentos apropriados.

CAPÍTULO 24

1 - De que forma a T.I. "enriquece" o processo organizacional.

R. Auxiliando na otimização das atividades, eliminando as barreiras de comunicação e assim por diante.

2 - "A Tecnologia da Informação, por si só, não é capaz de trazer ganhos para o negócio", o que é necessário para que ela proporcione resultados efetivos?

R. É preciso que esteja integrada a uma estratégia de negócio - ou seja, os investimentos em T.I. devem estar diretamente associados a um objetivo organizacional, contribuindo para o seu alcance.

Referências

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 1994.

DOLABELA, Fernando. **Boa Ideia! E agora? Plano de negócio**. Cultura Editores. São Paulo, 2000.

GERBER, Michael F. **Empreender fazendo a diferença**. Editora Fundamento. Paraná, 2004.

GERBER, Michael E. **Mito do empreendedor - Revisitado** (1996). Editora Saraiva. São Paulo, 1996

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito Empreendedor nas Organizações**. Editora Saraiva. São Paulo, 2005.

alfamacursos.com.br